

**LA TOMA DE DECISIONES BASADA EN LOS MODELOS DE INVESTIGACIÓN
DE OPERACIONES EN ALGUNAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEL SECTOR
AGROPECUARIO.**

RODRIGO POSADA BERNAL

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2007**

**LA TOMA DE DECISIONES BASADA EN LOS MODELOS DE INVESTIGACIÓN
DE OPERACIONES EN ALGUNAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEL SECTOR
AGROPECUARIO.**

RODRIGO POSADA BERNAL

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Ciencias de la Administración

Asesoría temática:

RUBÉN DARÍO PARRA RAMIREZ

Ph.D en Administración

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MEDELLÍN

2007

RODRIGO POSADA BERNAL

**LA TOMA DE DECISIONES BASADA EN LOS MODELOS
DE INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES EN ALGUNAS
EMPRESAS INDUSTRIALES DEL SECTOR
AGROPECUARIO.**

.....

**Trabajo de grado para optar al
título de
Magíster en Ciencias de
La Administración.**

Asesoría Temática:

DARÍO PARRA RAMÍREZ

Julio de 2007

NOTA DE APROBACIÓN

Firma del evaluador.

Firma del evaluador.

Medellín, 06 de julio de 2007.

CONTENIDO

Resumen.	6
Sumari.	12
CAPÍTULO 1: CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS.	21
1. Planteamiento del problema.	22
2. Estado del arte.	28
3. Delimitación del objeto de estudio.	34
3.1. Alcances de la investigación.	34
3.2. Categorías teóricas.	34
3.2.1. Categoría 1: De relaciones laborales.	39
3.2.2. Categoría 2: De control.	41
3.2.3. Categoría 3: De dominación.	48
4. Proceso metodológico.	54
4.1. Seleccionando un tipo de investigación que se adapte a la naturaleza del objeto de estudio: la investigación cualitativa.	54
4.2. Delimitación temática, temporal y espacial.	57
4.3. Técnica de recolección de la información.	61
4.4. Acceso a los escenarios e informantes.	63
4.5. Temas de estudio de la entrevista semiestructurada.	63
4.6. Aplicación de la entrevista semiestructurada.	65
4.7. Análisis e interpretación de las entrevistas.	66
CAPÍTULO 2: INVESTIGACIÓN CONCEPTUAL.	68
1. Proceso de toma de decisiones.	68
2. Los modelos de investigación de operaciones.	85
3. Relaciones laborales.	95
4. La ética empresarial.	122

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE HALLAZGOS EMPÍRICOS.	145
1. Análisis de cada una de las entrevistas.	145
2. Interpretación de los hallazgos.	194
2.1. Carlos Eduardo Mesa. Premex S. A.	194
2.2. Juan Manuel Cerón. Colanta S. A.	197
2.3. Juan David Sorza Zapata. Biomix S. A.	199
2.4. Hernán Toro. Solla S. A.	201
3. Conclusiones.	203
BIBLIOGRAFÍA.	211
ANEXO.	218

RESUMEN

La investigación se presenta como un trabajo coherente y estructurado, el cual está compuesto por tres capítulos detallados, en los que se muestran todos los antecedentes, las estrategias y los hallazgos que de ella se derivan.

En el primer capítulo, se realizan unas consideraciones metodológicas acerca del problema de investigación, donde se hace explícito el planteamiento del problema y el estado del arte como elementos definitivos en la formulación de la temática objeto de la investigación; allí también se realiza una delimitación del objeto de estudio, lo que permite la identificación de las categorías teóricas que se derivan del análisis de las diferentes entrevistas; dichas categorías se pueden clasificar en tres tipos: categorías de relaciones laborales, categorías de control y categorías de dominación. Las características que tipifican a cada una de éstas se explicitan en la interpretación de los hallazgos.

Adicionalmente, se realiza una exposición del proceso metodológico utilizado a lo largo del trabajo investigativo. En esta sección, se lleva a cabo un estudio pormenorizado sobre la investigación cualitativa, ya que esta es la modalidad que se ha adoptado para el desarrollo del presente trabajo; identificando las razones por las cuales se ha decidido por este tipo de investigación y la pertinencia para el trabajo en cuestión.

A continuación, se efectúa una delimitación de la investigación, desde tres perspectivas, que apuntan hacia la delimitación temática, la delimitación temporal y la delimitación espacial.

En este capítulo, también se presta especial interés al proceso llevado a cabo para la aplicación de la entrevista semiestructurada, especialmente, en lo concerniente al acceso a las personas entrevistadas y a los distintos escenarios en los que las entrevistas fueron hechas.

Finalmente, se realiza un análisis e interpretación de las entrevistas realizadas, teniendo como punto de referencia las tres temáticas de la investigación: la toma de decisiones, los modelos de investigación de operaciones y las relaciones laborales.

En el segundo capítulo, se realiza una investigación conceptual sobre los temas que se establecen como eje central de la investigación. Se parte del proceso de toma de decisiones, donde el análisis se inicia desde los aportes de Frederick Taylor, como principal exponente de la Administración Científica, pasando por Herbert Simon, quien se muestra como un severo crítico del pensamiento administrativo vigente en torno suyo, y quien aborda principios como los de la organización funcional del producto, e intenta una integración sintética de personas y estructuras, que son desligables en cualquier organización. Además,

relanza el pensamiento administrativo hacia nuevas concepciones, donde la organización deviene específicamente de la interacción de variables que se entrecruzan en procesos constantes de reconocimiento del problema, búsqueda de soluciones, análisis de opciones y toma de decisiones.

Adicionalmente, se analiza el concepto central esbozado por Simon en la teoría de toma de decisiones: La racionalidad limitada. Se realiza también, una referencia conceptual de Hammond, Keeney y Raifa, quienes presentan un método para tomar decisiones, denominado PROACT, el cual ayuda al decisor a identificar tanto los aspectos tangibles como intangibles de su situación decisoria, y a introducir todos los hechos pertinentes, sentimientos, opiniones, creencias y consejos en la mejor elección posible.

Como último punto de este capítulo, se presentan algunas apreciaciones de Peter F. Drucker acerca de la toma de decisiones. Él afirma que los ejecutivos eficaces no toman un gran número de decisiones. Estos normalmente, se concentran en lo que es importante. Intentan realizar unas pocas decisiones importantes al nivel más elevado de entendimiento conceptual, tratan de hallar las constantes de la situación, de detectar lo que es estratégico y genérico, en lugar de intentar resolver problemas. Además se ha citado a Omar Aktouf, quien considera que en la toma de decisiones se manifiesta con máxima claridad la naturaleza de las relaciones dentro de la organización, y sostiene que según los niveles y los cargos asumidos por los individuos, mayor o menor será su capacidad para decidir.

Respecto a los modelos de investigación de operaciones, los cuales son el elemento básico para la toma de decisiones en la presente investigación, se analiza desde el concepto de Roger G. Schroeder, quien considera que las definiciones de investigación de operaciones varían desde técnicas matemáticas específicas, hasta el método científico en sí, que permiten lograr optimización de los recursos disponibles en los procesos productivos. Además, se consideran los planteamientos de Harold Koontz y Heinz Weihrich, quienes definen la investigación de operaciones como la aplicación de métodos científicos al estudio de alternativas en una situación de problemas, con la perspectiva de obtener una base cuantitativa para llegar a la mejor solución posible.

Con relación a las relaciones laborales, las cuales se vislumbran como consecuencia de las decisiones tomadas bajo parámetros de investigación de operaciones, se han consultado desde la óptica de Taylor. Él, prescribe que el objeto principal de la Administración debe ser el de asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados, bajo un ambiente armónico en las relaciones laborales. Asimismo, se ha consultado a Idalberto Chiavenato, quien considera que la teoría de las relaciones laborales se origina principalmente, de la necesidad de humanizar y democratizar la Administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida de los trabajadores. Finalmente, se ha citado a R. Wayne Mondy y Robert M. Noe,

cuyos postulados definen las relaciones internas como las actividades de la gerencia que están asociadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización. Por último, se cita a Mary Hatch D, quien realiza un amplio análisis de los conflictos y las contradicciones en las organizaciones, y argumenta que tanto el conflicto como la cooperación, son dos suposiciones sobre las cuales las teorías de la organización han sido construidas. También se hace referencia a Anne Trebilcock, quien circunscribe las relaciones laborales al la interacción de cuatro actores, el Estado, que vigila y supervisa; la empresa, la cual representa el lugar de la acción; los sindicatos, los cuales se vislumbran como entes de unión y protección al empleado; y los trabajadores, que son los sujetos que perciben los efectos de la acción administrativa.

En la investigación conceptual se ha realizado una revisión bibliográfica sobre el concepto de ética empresarial, lo que ha llevado a consultar autores como Adela Cortina, quien expone que la ética es un tipo de saber que pretende orientar la acción humana en un sentido racional; es decir, pretende que el hombre obre racionalmente; esto es, saber deliberar bien antes de tomar una decisión, con el objeto de realizar la elección más adecuada y actuar según lo que ha sido elegido. También, se consultó a Nicanor Restrepo Santamaría, quien encuentra a la ética inmersa en las prácticas de los negocios en las que se implican las normas y valores de los individuos.

En el tercer capítulo, se realiza una interpretación de los hallazgos empíricos,

partiendo del estudio de cada una de las entrevistas, identificando los aspectos más relevantes de cada entrevistado y de la respectiva empresa, para finalizar con un análisis de las ideas y conceptos que los entrevistados tienen sobre los temas centrales de la investigación: toma de decisiones, modelos de investigación de operaciones y relaciones laborales.

SUMMARY

The investigation is presented as a coherent and structured report, composed by three detailed chapters containing a compilation of background, strategies, and findings of the research.

In the first chapter, different methodological appreciations about the investigation problem are developed, in order to make its exposition and art explicit, showing them as fundamental elements in the formulation of the main subject of the research.

There is also a delimitation of the object of study that allows the identification of the theory categories which derive from the analysis of the different interviews; categories which play an important roll in the subsequent study of the findings. From the rigorous reading of the interviews, three theory categories have been established and classified as follows: work relationships, control and power categories; where the characteristics defining the before mentioned categories become explicit with the interpretation of the findings.

Subsequently, an exposition of the methodological process used during the investigative development is made. In this section, a detailed study about qualitative investigation is elaborated according to the model adopted for the

development of the research, thus helping to identify the reasons why this type of investigation has been selected and the convenience for the work in question. The investigation is delimited by three different perspectives that point towards the subject delimitation, temporal delimitation and space delimitation.

In this chapter, we paid special attention to the to the ways in which we made contact with the people interviewed, and the different scenes that conducted us to the definition of the semi-structured interview form used, thus achieving the narration of the completed process in the application of the tool developed for such purpose.

Furthermore, we proceeded with the analysis and interpretation of the interviews, by focusing on the main subjects of investigation, which are: the decision making process, the investigative models of operations and work relationships.

In the second chapter, we made special emphasis on the conceptual investigation about the various topics established as main points of the research. Firstly, we analyzed the decision making process, starting from Frederick Taylor's contribution as major exponent of the Scientific Administration; passing then by Herbert Simon's proposal, who shows himself as a severe critic of the administrative thinking, boarding principles like those of the functional organization of the product, approaching the synthetic integration of people and structures that are unlinked in any organization, and re-launching the administrative thinking

towards new horizons where the organization comes about from the interaction of variables that intercross in constant processes of recognition of problems, search of solutions, analysis of alternatives and decision making.

Additionally, we analyzed the main concept proposed by Simon in his decision making theory: The Limited Rationality. The conceptual reference of Hammond, Keeney y Raifa, is presented also as a technique for decision making called PROACT, that helps individuals to identify tangible and intangible aspects of different situations and introduce pertinent facts, feelings, opinions, believes, and advices, in order to choose the best possible alternative.

Finally, we consulted Peter F. Drucker, who states that efficient executives don't take numerous decisions. They normally concentrate on the most important issues and only take few important decisions at the highest level of conceptual understanding, they try to find the constant elements of the situation and detect what is strategic and generic from it, instead of trying to solve problems. In addition, one has mentioned Omar Aktouf, who considere that in the decision making is more clear the nature of the relations inside of the organization, and says that according to the levels and positions assuming by the individuals, greater or smaller will de their capability for to make decisions.

As regards the investigation models of operations, which are the main elements for the decision making process of the given research, various concepts are analyzed:

from that one of Roger G. Schroeder, who considers that investigation definitions of operations vary from specific math techniques to the scientific method itself, and allow individuals to optimize the use of the available resources in the production process. We also considered Harold Koontz y Heinz Weihrich proposal, who declare that the investigation of operations is the application of the scientific method to the study of alternatives in a difficult situation, with the aim of obtaining a quantitative basis in order to reach the best possible solution.

In relation to work relationships, which are the consequence of the decisions taken under different parameters of the investigation of operations, we consulted Taylor's point of view. He assures that administration's main objective, is to guarantee the maximum prosperity for the owner together with the maximum prosperity for employees, in a harmonic atmosphere at work. We also consulted Idalberto Chiavenato, who defends the origins of the work relationships' theory: the need to humanize and democratize the administration, by liberating it from the rigid and mechanical concepts of the Classic Theory; and adapting it to the new standards of life of employees. In addition, we mentioned R. Wayne Mondy y Robert M. Noe's postulates, in which they state that internal relationships with employees include management activities directly associated with the movement of employees within the organization. Finally, we quoted Mary Hatch D's proposal, which presents a wide analysis of the conflicts and contradictions in organizations, and affirms that conflict and cooperation are two assumptions around which organization theories have been built. Also reference to Anne Trebilcock is made, who circumscribes the

laboral relation to four actor; the gov, which police and supervise; the company, which represent the place of the action; the unions, which glimpse like union beings and protection for the employees; and the employees, are the subjects that perceive the administrative action.

With regard to conceptual investigation, we have made a detailed bibliographic review about ethics in the organizations, which conducted us to consult authors such as Adela Cortina, who exposes that ethics pretend the orientation of the human action in a rational sense; which means in principle, to make the most suitable elections after considering a series of possibilities in every situation and behave accordingly to the decision taken. We also consulted Nicanor Restrepo Santamaría, who states that ethics are present in all the negotiations where rules, norms and individual values are involved.

In the third chapter, we proceeded with the interpretation of the empiric findings, starting from the analysis of every interview by identifying the most relevant aspects of each informant and the company's perspective, and ending with the study about ideas and concepts that interviewed people had about the main topics of the investigation: decision making, investigative models of operations and work relationships.

INTRODUCCIÓN

La función de la investigación de operaciones en la toma de decisiones y su efecto sobre las relaciones laborales, al utilizar como herramientas los modelos de optimización de recursos, es compleja pues de ella se derivan las acciones que definirán el futuro de las empresas. Una de las razones por la cual la toma de decisiones es compleja, es que en nuestra sociedad actual los factores económicos, tecnológicos y normativos, tienen que interactuar coherentemente, buscando siempre el cumplimiento de los objetivos empresariales, bajo un estricto marco de responsabilidad social, donde la ética empresarial debe estar presente, dando validez a las decisiones tomadas.

Por lo general, la calidad de las decisiones de optimización de recursos en las empresas industriales y la forma como los empleados asumen éstas, se encuentra íntimamente ligada a la disponibilidad de información útil en el momento en que se toman dichas decisiones y a la forma como la información es comunicada. Mas aún, la toma de decisiones, en algunas oportunidades, tiene un efecto perturbador de las relaciones laborales, cuando los agentes involucrados perciben que de allí se derivarán los parámetros de medición, que evaluarán tanto el desempeño como la posibilidad de continuar o no en el puesto de trabajo.

En las empresas industriales del sector agropecuario, en las cuales se ha centrado

la presente investigación, la complejidad de la tarea de toma de decisiones ha llevado a plantear un estudio sobre la forma como los directivos han puesto en marcha diferentes estrategias de optimización de recursos, lo que implica un análisis serio y pormenorizado de las relaciones laborales y de los modelos de investigación de operaciones.

La resolución de problemas en forma acertada o no, está determinada por la acción exitosa o errada del administrador en la elaboración de su proceso de toma de decisiones, en la cual intervienen un sin número de variables, todas ellas tendientes a optimizar los recursos disponibles y a asegurar la permanencia de la empresa a través del tiempo. Dicha optimización de recursos está regida por la aplicación de modelos de programación lineal o investigación de operaciones y por la función de la organización empresarial.

La presente investigación se constituye en un instrumento de reflexión sobre la aplicación de los modelos de investigación de operaciones en el proceso de toma de decisiones, pues al estar éstos cimentados en procesos de optimización de recursos, crean esquemas de acción tan rigurosos e inmodificables, que las relaciones laborales pueden sufrir un deterioro significativo, al percibir los empleados la implementación de dichos procesos como herramientas coercitivas que pueden lesionar su integridad personal. Esta percepción, puede generar reacciones de tal magnitud, que los beneficios esperados en la adopción de estos modelos, pueden ser menguados, o aún, anulados, por el deterioro en las

relaciones laborales, y como consecuencia de esto: la disminución de la calidad en los procesos, aumento del ausentismo laboral, incremento en los accidentes de trabajos, roces interpersonales y en general, una descomposición del ambiente organizacional.

Son los modelos de optimización de recursos, los llamados a armonizar los diferentes objetivos, estableciendo procedimientos y técnicas que permitan maximizar los recursos disponibles en pos de una racionalidad administrativa, la cual debe ser la razón de ser de los gerentes. Racionalidad, que en hoy en día continúa siendo el eje rector de toda actividad empresarial, más aún, ante los esquemas de competitividad y eficiencia de las producciones actuales.

La investigación es conveniente, desde tres dimensiones, a saber: desde las empresas, porque permitirá implementar estrategias que minimicen el conflicto laboral, ante la adopción de los métodos cuantitativos en el proceso de toma de decisiones y ayudará a establecer correctivos en la aplicación de los modelos de investigación de operaciones y que generan conflicto en las relaciones laborales, permitiendo obtener un clima y armonía laboral convenientes para el bienestar de los individuos; desde la universidad, porque generará inquietud sobre los esquemas actuales de los micro currículos de investigación de operaciones, programación lineal, métodos cuantitativos y teoría de la decisión, con la finalidad de que su contenido cuantitativo pueda ser revisado a los ojos de un marco cualitativo, con un amplio contenido social; y desde el investigador, porque como

docente de las disciplinas mencionadas, permitirá redefinir la práctica pedagógica de los modelos cuantitativos en la toma de decisiones, haciendo énfasis en la aplicación de estos como herramienta de análisis y de gestión de la actividad gerencial.

CAPÍTULO 1: CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

La presente investigación ha sido concebida desde una perspectiva de síntesis integral de las opciones metodológicas para realizar investigación social, la cual genéricamente, ha sido llamada investigación cualitativa. No es una suma de hechos definidos por constataciones inmediatas al momento empírico. Su carácter interpretativo es generado por la necesidad de dar sentido a expresiones de los sujetos estudiados. La interpretación es un proceso en el que el investigador integra, reconstruye y presenta en construcciones interpretativas diversos indicadores obtenidos durante la investigación, los cuales no tendrían sentido si fueran tomados en forma aislada como hechos empíricos. La interpretación es un proceso constante de complejidad progresiva, que se desarrolla a través de la significación de lo estudiado, dentro de los marcos de la organización conceptual más compleja del proceso cognitivo. La interpretación es un proceso diferenciado que da sentido a las manifestaciones de los objetos estudiados y las vincula como momentos particulares del proceso general orientado a la construcción teórica del sujeto individual o social.

En el tema de la presente investigación, el orden institucional, en el cual se establecen las normas y procedimientos que rigen las líneas de mando y donde se perfecciona un marco operativo por medio del cual se define la forma como se deben obtener las diferentes producciones, juega un papel decisivo, pues las

estructuras organizacionales posibilitan o entorpecen la utilización de los modelos cuantitativos en los diferentes procesos empresariales. Además, permiten validar o invalidar las técnicas científicas de toma de decisiones. Por su parte, la interpretación subjetiva, representa el modo como la actividad administrativa es conocida, interpretada y expresada por los individuos que hacen parte de un marco institucional específico. En este trabajo es necesario, entonces, identificar la percepción que los individuos involucrados en una estructura corporativa poseen sobre el proceso de toma de decisiones, para evaluar la aceptación o el rechazo del problema objeto de investigación.

1. Planteamiento del problema

La esencia misma de la acción administrativa en cualquier organización moderna es la toma de decisiones, la cual incluye la formulación, evaluación y selección de opciones para resolver problemas administrativos.

La gestión administrativa se encuentra inmersa en diferentes procesos de toma de decisiones y el administrador tiene como actividad principal de su gestión, identificar alternativas, entre un universo de éstas, para dar solución a problemas determinados; estas decisiones no son exclusivas para alguna actividad del proceso administrativo; por el contrario, están presentes en cualquier actividad y sus efectos tienen repercusión en toda la estructura organizativa, siendo los individuos los principales actores y receptores de estos procesos.

“Un administrador debe concentrarse en lo que es importante; por lo tanto, deberá conocer en qué consiste la decisión y cuáles son las realidades subyacentes que hay que satisfacer al tomarlas. Prefieren crear un impacto, más que una técnica y buscan más la firmeza que la habilidad. Los ejecutivos eficaces identifican cuando una decisión ha de basarse en principios y cuando hay que tomarla pragmáticamente, según las circunstancias de cada caso. Saben que la decisión más eficaz está situada entre el compromiso acertado y el objetivo deseado, y han aprendido a expresar uno en función del otro”¹. Esto significa que, así como la eficacia en la decisión se basa intrínsecamente en el empleo del nivel más elevado del conocimiento conceptual, las acciones que se deduzcan deben estar lo más cerca posible del campo delimitado por la capacidad de la gente que tiene que llevarlas a cabo; esta capacidad se encuentra en relación directa con la destreza y la habilidad de los empleados de una organización en cuanto al desempeño de su labor y se constituye en el elemento determinante de la promoción, transferencia y separación del individuo de su puesto de trabajo. Estas acciones, a la vez que desarrollan en los administradores habilidades gerenciales, posibilitan la identificación de soluciones de compromiso², cuya finalidad es la de establecer

¹ VELEZ Pareja Ignacio. Decisiones Empresariales bajo riesgo e incertidumbre. Bogotá. Editorial Norma S. A. 1996.

² Según Herbert Simón, en “El comportamiento administrativo; estudio de los procesos de adopción de decisiones. México: Editorial Aguilar”. las soluciones de compromiso se evidencian en la existencia misma de la organización y sus actividades, y sólo es posible si existe una voluntad convergente de socios, dirigentes y empleados. Para ser eficaz y satisfacer a los miembros de la organización se debe, pues, implementar condiciones tales que la movilización de la voluntad de cada quien para el logro de los objetivos empresariales resulte de un proceso de elección activa de parte de las personas. Los miembros de una organización ya no deben ser considerados como soldados que obedecen y se someten, sino como socios que eligen opciones, en particular, la de cooperar eficazmente con los dirigentes en el sentido de los objetivos que éstos han trazado.

sistemas operativos y logísticas de producción, bajo un ambiente armónico y de respeto mutuo entre los actores de la actividad empresarial.

En la toma de decisiones, uno de los retos más difíciles e importantes es la adopción de buenas soluciones de compromiso. Es necesario comprender que cuantas más alternativas se estén considerando y más objetivos se traten de alcanzar, más soluciones de compromiso se deberán adoptar. No obstante, el volumen de soluciones de compromiso no es lo que hace tan difícil la adopción de decisiones; lo que dificulta esta elección es que cada objetivo tiene sus propios referentes de comparación, partiendo desde cifras precisas, hasta identificar relaciones conceptuales reales, pasando por términos descriptivos del propósito planteado, enmarcados en la racionalidad limitada³.

Un administrador no puede realizar un proceso de toma de decisiones, basándose única y exclusivamente en su experiencia, en su intuición o en la tradición. Estos factores que, efectivamente, son necesarios en un proceso de toma de decisiones, deben estar avalados y soportados por procesos científicos que permitan no solo, anticiparse a la aparición de problemas ante la puesta en marcha de las alternativas elegidas, para analizar la conveniencia o pertinencia de éstas, sino también simular procesos de solución de problemas ya identificados.

³ Aparece un concepto central para la escuela de la toma de decisiones: La racionalidad limitada. Es en términos simples, un concepto según el cual ningún individuo puede tener todo el conocimiento de los elementos de conjunto de una situación, ni de todas las consecuencias de los actos que pueda emprender, ni de todas las opciones posibles, y así sucesivamente.

Se presentan, entonces, los modelos cuantitativos, con una serie de herramientas y técnicas, que permiten valorar distintas opciones entre las que se encuentra la investigación de operaciones que ofrece una serie de modelos que permiten establecer pautas de acción en la actividad administrativa y ejerce una función de avaladora de los procesos de decisión bajo una estructura científica, los cuales, en su operatividad, redundarán en la calidad de la gestión gerencial.

“La investigación de operaciones o ciencia de la dirección, es un intento de construcción de modelos cuantitativos y de uso de técnicas matemáticas para mejorar el bienestar de toda la organización”⁴. Estos modelos cimentados, unos en funciones estadísticas y otros en algoritmos matemáticos, tienen como objetivo estructurar procedimientos de toma de decisión que optimicen la utilización de los recursos que intervienen en los procesos productivos, sugiriendo pautas de acción, que exigen controles rigurosos en todos los eventos y acciones ejecutadas, lo que conlleva a la evaluación permanente del desempeño del personal. La investigación de operaciones⁵ establece modelos que de alguna

⁴ RENDER Barry, STAIR Ralph M y HANNA Michael E. Métodos cuantitativos para los negocios. México. Editorial Pearson. 2006.

⁵ Las características esenciales de la investigación de operaciones, en cuanto a su aplicación a la toma de decisiones, se puede resumir de la forma siguiente, según Heins Weihrich, en Administración una perspectiva global. México: Editorial Mc Graw Hill. 1994. p.198-223.

:

- Pone de relieve los modelos, o sea, la representación física lógica de una realidad o un problema.
- Insiste en las metas de un área problemática y en el desarrollo de medidas eficaces para establecer si una determinada solución tiene posibilidades de lograr estas metas.
- Incorpora en un modelo las variables de un problema, o al menos aquellas que parecen ser importantes para su solución.

forma, permiten medir el desempeño de los individuos en cuanto a rendimiento en volúmenes de producción, utilización del tiempo, coordinación de funciones, manejo de inventarios, logísticas de distribución y transporte, y en fin, permite medir el desempeño frente a parámetros óptimos de acción del empleado.

La palabra *desempeño* describe el grado, en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado; indica qué también la persona cumple los requisitos del puesto de trabajo, basado en los resultados obtenidos; esto conlleva a una evaluación del desempeño, consistente, básicamente, en comunicar al trabajador como es su rendimiento versus lo que debería ser y en establecer un plan de mejoramiento. La evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa; es un medio a través del cual, se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, del no aprovechamiento del alto potencial de algunos empleados y problemas de motivación.

En muchos casos, la utilización de los modelos de investigación de operaciones

-
- Coloca al modelo y sus variables, limitantes y metas en términos matemáticos para que se puedan identificar con claridad, sujetos a simplificación matemática y fácilmente utilizados para los cálculos mediante la sustitución de las cantidades por símbolos.
 - Cuantifica en lo posible las variables de un problema puesto que solo los datos cuantificables se pueden incorporar a un modelo para que produzcan un resultado medible.
 - Complementa muchos datos no disponibles con dispositivos matemáticos y estadísticos, como por ejemplo las probabilidades de una situación, con lo que frecuentemente se opera el problema dentro de un pequeño margen de error, a pesar de la inexistencia de información cuantificable exacta.

como herramienta en la evaluación del desempeño, está caracterizada por la tendencia a normatizar el comportamiento humano bajo modelos cuantitativos; es decir, normalmente se deja de un lado el ser humano, para centrar la atención en la estructura operativa.

La aplicación de estos modelos, con su contenido de rigurosidad operativa y su estructura de control minucioso, en oportunidades generan diversas reacciones entre los individuos afectados, lo que puede desencadenar efectos negativos en las relaciones laborales, situación ésta, que frecuentemente afecta todo esfuerzo gerencial por mejorar los niveles de rentabilidad, generando, posiblemente, altas tasas de rotación de personal, descontento de la fuerza de trabajo, declinación de la productividad y por consiguiente, un enrarecimiento constante de las relaciones laborales, arriesgando la permanencia de las empresas a través del tiempo.

Se debe entender aquí las relaciones laborales como una consecuencia vinculada al bienestar de los individuos, lo cual está ligado a la calidad de vida laboral, concepto éste que surge como respuesta a la creciente preocupación en torno a la naturaleza poco recompensante del trabajo y a las evidencias de una creciente insatisfacción con el empleo. Los administradores han dedicado un esfuerzo significativo a entender la relación entre bienestar y satisfacción del trabajador y la productividad, encontrado relaciones en uno y otro sentido: si bien la satisfacción puede incrementar la productividad, también es cierto que la productividad de un trabajo aumenta la satisfacción de quien lo realiza.

Se evidencia, entonces, un problema que debe ser tratado desde ciertas alternativas cualitativas de investigación social, las cuales se deben ocupar prioritaria, pero no exclusivamente, de soluciones sustantivas; es decir, de aquellas que emergen del análisis concreto de un sector de la realidad social o cultural tal cual se manifiesta en la práctica. El problema específico consiste en identificar los posibles efectos que la utilización de modelos de investigación de operaciones en la toma de decisiones, genera en las relaciones laborales en algunas empresas industriales⁶ del sector agropecuario.

2. Estado del arte

La idea de la investigación denominada: *“La toma de decisiones basada en los modelos de investigación de operaciones en algunas empresas industriales del sector agropecuario”*, ha surgido como respuesta a experiencias personales, en el desempeño laboral profesional, en diversas empresas de tipo industrial, en las cuales se ha podido evidenciar la toma de decisiones basada en la utilización de algunos modelos de investigación de operaciones, y donde los empleados involucrados en las decisiones tomadas han asumido actitudes de rechazo, ya que se ha generado un ambiente de deshumanización de la actividad realizada, al estar enmarcada en procesos de índole cuantitativo que exigen un rendimiento óptimo de éstos; adicionalmente, se ha constatado una tendencia en los individuos

⁶ Entendemos por empresa industrial, aquella cuya actividad es la producción de bienes mediante la transformación o extracción de materias primas.

a ser reacios al cambio, especialmente, cuando éste involucra nuevos procedimientos en el desarrollo de las labores que normalmente ejecutan.

Los referentes teóricos que orientan la presente investigación, han exigido que se explore el proceso de toma de decisiones desarrollado por Herbert Simon⁷, considerado como el teórico más representativo de la teoría de toma de decisiones en la Administración, y quien parte de un análisis del individuo como un ser único, con necesidades, temores, deseos y ambiciones, constituyéndose en el sujeto receptor de todos los cambios administrativos y convirtiéndose en el actor fundamental de la racionalidad de la gestión gerencial.

Además se consultó a Peter Drucker⁸, quien define el proceso de toma de decisiones como el arte de emitir juicios sobre la adopción de un riesgo, y analiza la elección de alternativas como función básica de un administrador.

Era necesario consultar también, en el marco teórico del proceso de toma de decisiones, los desarrollos de Hammond, Keeney y Raifa⁹, quienes han diseñado un esquema lineal en el proceso de toma de decisiones, analizando todas las variables que deben ser consideradas para elegir la alternativa que satisfaga en

⁷ HERBERT Simon. El comportamiento administrativo; estudio de los procesos de adopción de decisiones. México: Editorial Aguilar. 1997. p.119-135.

⁸ DRUCKER Peter F. Concept of the corporation. London: Transaction Publishers. 1992. p.20-41.

⁹ HAMMOND, John J; KEENEY Ralph L y RAIFFA Howard Decisiones Inteligentes. Bogotá: Editorial Norma. 1999.

mejor forma las necesidades del decisor, entendiendo éstas como la presencia de metas u objetivos a alcanzar en un período determinado, desde el punto de vista de la utilidad, el beneficio y la satisfacción.

Además se ha citado a Omar Aktouf¹⁰, quien considera que en la toma de decisiones se manifiesta con máxima claridad la naturaleza de las relaciones dentro de la organización, y sostiene que según los niveles y los cargos asumidos por los individuos, mayor o menor será su capacidad para decidir.

En este mismo sentido, la información sobre los modelos de investigación de operaciones y su aplicación práctica en la gestión administrativa, fue obtenida de Roger G. Schroeder¹¹, quien presenta las aplicaciones de cada proceso de investigación de operaciones en las diferentes actividades productivas en forma magistral, evidenciando modelos estructurales, de amplia aceptación en los diferentes sectores empresariales.

También se consultó a Harold Koontz y Heinz Weichrich¹², quienes conciben la investigación de operaciones, como la aplicación de métodos científicos al estudio

¹⁰ AKTOUF Omar. La administración: Entre tradición y renovación. 2ª ed.. Artes Gráficas Univalle 1998

¹¹ SCHROEDER Roger G. Administración de operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones. México: McGraw Hill. 1988. p. 3-42.

¹² KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz. Administración. México: Editorial McGraw-Hill. 1990.

de las alternativas de solución de problemas, bajo estructuras de modelos matemáticos.

Al abordar el tema de relaciones laborales, se referenció a Taylor¹³, quién afirma que el objeto principal de la administración ha de ser el de asegurar la máxima prosperidad del patrón, junto con la mayor satisfacción de los empleados, bajo un ambiente placido de relaciones laborales.

Por otra parte, la cuestión sobre las relaciones laborales, piedra angular del proceso de toma de decisiones, condujo a Idalberto Chiavenato¹⁴, quien en su desarrollo teórico presenta una propuesta de humanización y democratización de la Administración, rompiendo con los esquemas clásicos, para mostrarnos un entorno gerencial donde prima la armonía laboral y la convergencia de objetivos y propósitos de los participantes en la unidad productiva.

Se consultó también a Wayne Mondy y Robert Noe¹⁵, quienes ponen especial interés en las relaciones laborales basadas en los movimientos de los empleados, dentro de la escala jerárquica de la empresa.

¹³ TAYLOR F. W. Principios de la administración científica. México: Editorial Herrera Hermanos. 1997. p.17-42.

¹⁴ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 4ª edición. Bogotá: Editorial McGraw Hill. 1995. p.131-184.

¹⁵ WAYNE Mondy R. NOE Robert M. Administración de recursos humanos. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1997.

Otra fuente de consulta fue Mary Hatch¹⁶, quién aborda el tema del conflicto laboral, desde la perspectiva de la colaboración en la ejecución de las funciones.

Adicionalmente se consultó a Henry Jorda¹⁷, quien circunscribe el estado de las relaciones laborales al ámbito del saber hacer de los empleados, y a la experticia en la ejecución de sus labores.

También se ha tenido en cuenta a Anne Trebilock¹⁸, quien centra su atención en las relaciones existentes entre la empresa, el estado, los sindicatos y el trabajador, para derivar de allí el estado de las relaciones laborales.

En cuanto a la búsqueda de investigaciones previas sobre el tema objeto de estudio, se encontró la realizada por Rubén Darío Parra Ramírez, titulada “Los modelos de decisión y la práctica del empresario frente a la toma de decisiones: esquema teórico y estudio en la empresa colombiana”, y la investigación realizada por Carlos Mario Eusse y Otoniel Pérez, titulada: “La cultura y el estilo de dirección en el proceso de toma de decisiones desde la perspectiva de pequeñas y medianas empresas”, las cuales han servido como marco de referencia para la

¹⁶ HATCH C. Mary. Organization theory-modern, symbolic, and postmodern perspectives. New York : Oxford U. Press. 1997.

¹⁷ JORDA Henry. Travail et discipline. De la manufacture á l'entreprise intelligente. Économie et innovation. L'Harmattan. 1999.

¹⁸ TREBILCOCK . .Anne . Relaciones laborales y gestión de recursos humanos: visión general. (On line). México, CEPAL y Siglo XXI, 2005. <http://es.catholic.net/escritoresactuales>.

estructuración de la presente investigación.

Adicionalmente, se han consultado diferentes autores sobre el tema de la Ética empresarial, tales como Adela Cortina¹⁹, Nicanor Restrepo Santamaría²⁰ y Ricardo Maliandi²¹, con la finalidad de contextualizar los hallazgos de la investigación dentro de un marco referencial que dignifique la condición de los individuos en sus relaciones laborales. La ética es una disciplina transversal superior y por consiguiente, se hace necesario incluirla en la presente investigación como eje rector de los procesos de toma de decisión.

La Administración y todos sus procesos conforman una disciplina ética, la cual ha de observar el comportamiento de los hombres, desde diferentes puntos de vista, al elegir sus acciones. La Administración de Empresas no puede desentenderse de las grandes cuestiones de la ética. La ética nos introduce en la dualidad del bien y del mal, y se puede asegurar que no existe un saber práctico que no suponga la existencia de dicha dualidad, y las contradicciones que los solos conceptos suscitan.

¹⁹ CORTINA Adela. Ética de la empresa. Madrid: Editorial Trotta A.A. 1994.

²⁰ RESTREPO SANTAMARÍA Nicanor. Memorias gran foro de la ética. Medellín: Casa Editorial el Colombiano. 1997. p.51-78

²¹ MALIANDI Ricardo. Concepciones de la ética. Edición de Victoria Camps, Osvaldo Guariglia y Fernando Salmerón. Madrid: Editorial Trotta S.A. 1992.

3. Delimitación del objeto de estudio.

3.1. Alcances de la investigación.

La exploración acerca del problema planteado, permitirá identificar los modelos de investigación de operaciones más utilizados en los procesos de toma de decisiones que se realizan en algunas empresas industriales del sector agropecuario, al evidenciar los procesos implementados en producción, y que pueden afectar las relaciones laborales. Asimismo, permitirá establecer qué estrategias utilizan los responsables de la actividad productiva de estas empresas para que los empleados acepten una decisión que tiene como principio de acción, modelos cuantitativos que ofrecen una significativa cantidad de referentes numéricos, que en últimas, se convierten en parámetros de evaluación. Finalmente, permitirá poner de manifiesto la capacidad que poseen los administradores de las empresas industriales agropecuarias, para asumir los retos que significa gerenciar bajo estructuras de optimización productiva, sin que las relaciones laborales se vean afectadas.

3.2. Categorías teóricas.

De acuerdo con los resultados del análisis de las diferentes entrevistas, se

construyeron las respectivas categorías²², identificando campos de agrupación temática. Esta categorización se basó en el diseño de clases y grupos, dentro de los cuales fueron clasificadas las respuestas obtenidas en la entrevista.

Para diseñar las categorías se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- El grupo de categorías se derivan de un solo principio clasificatorio.
- Las categorías son exhaustivas, es decir, es posible ubicar cada respuesta en alguna categoría.
- Las categorías son mutuamente excluyentes, es decir, no se puede colocar una misma respuesta en más de una categoría, dentro del grupo de éstas.
- Cuando no es posible ubicar una respuesta en alguna de las categorías identificadas, se procede entonces, a utilizar subcategorías.

En general, el procedimiento de análisis e interpretación de las entrevistas partió de una estructura que tenía la finalidad de identificar el significado de la técnica utilizada en la recolección de la información.

²² Las categorías se entienden como ordenadores epistemológicos, campos de agrupación temática, supuestos implícitos en el problema y recursos analíticos. Categorizar es poner juntas las cosas que van juntas. Es agrupar datos que comportan significados similares. Es clasificar la información por categorías de acuerdo a criterios temáticos referidos a la búsqueda de significados. (Galeano M. María Eumelia. Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. P. 38-39)

En la presente investigación la categorización resultará de la información subintrada por los respectivos informantes en la entrevista respectiva.

En este caso, el análisis de los datos implicó ciertas etapas diferenciadas, las cuales estructuraron todo el proceso de análisis y comprensión de la información suministrada por las personas en las entrevistas realizadas.

La primera de ellas, fue una fase de descubrimiento en progreso: se leyeron las transcripciones de las entrevistas, se resaltaron en diferentes colores las ideas que apuntaban hacia una misma temática y se logró una buena comprensión de la estructura de cada una de las entrevistas.

La segunda fase, inmediatamente anterior a la lectura de las entrevistas, incluyó la codificación de los datos y la profundización en la comprensión del tema de estudio; para tal fin, se registraron todas las ideas importantes que se identificaron durante la lectura y reflexión sobre los datos, se buscaron las pautas emergentes, y se elaboraron tipologías o esquemas de clasificación, útiles al momento de identificar temas y clasificar conceptos y teorías.

En la tercera fase, se procedió a contextualizar los datos recogidos y a identificar su pertinencia con el tema de la investigación; en esta etapa se pasó de la descripción a la interpretación. En este sentido, todos los datos se relativizaron, ya que durante el proceso de la entrevista se permitió que el entrevistado hablara sobre todo lo que tenía en la mente y que actuara de una forma participativa. Además, el contexto permitió que se formularan cierto tipo de preguntas que no estaban contemplados en el cuestionario inicial y se solicitaron datos que podrían

no haber emergido espontáneamente.

En la cuarta y última etapa, se clasificaron las codificaciones, haciendo claridad en las categorías, e incorporándoles las características que las validaban. Las categorías se entienden como ordenadores epistemológicos, campos de agrupación temática, supuestos implícitos en el problema, recursos analíticos y unidades significativas que dan sentido a los datos y permiten reducirlos, compararlos y relacionarlos. Dar sentido a los datos implica estructurar, exponer, extraer y confirmar conclusiones comprensivas, argumentadas y sustentables en la información recolectada y generada.

“La codificación permite contabilizar y relacionar las unidades de registro; el recuento posibilita determinar la presencia o la ausencia de unidades concretas, su frecuencia, su intensidad y la dirección con que se manifiestan. Para detectar las relaciones entre unidades de registro, se analiza su orden de aparición o sus relaciones de contingencia, se contabilizan las unidades y se capta la frecuencia que pueden asumir, como forma de asociación, equivalencia u oposición”²³.

La codificación y separación de los datos ayudaron a comparar diferentes fragmentos relacionados con cada tema, concepto o proposición, y en

²³ GALEANO MARÍN María Eumelia. Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada. La Carreta Editores. Medellín 2004.

consecuencia permitieron refinar y ajustar las ideas.

Al aplicar esta serie de pasos en el análisis de la información suministrada, se encontró que algunos temas que parecían vagos y oscuros se presentaron claramente iluminados, mientras que otros conceptos no se ajustaron a los datos y que alguna información perdió validez para la investigación; sin embargo, no se desecharon estos casos negativos ya que éstos también permiten profundizar en la comprensión de lo referido por el entrevistado.

En la presente investigación, las categorías fueron construidas desde la teoría como punto de referencia y desde la experiencia o realidad empírica, y se adoptó la categoría de tipo descriptiva como técnica de codificación, ya que por medio de ella se pueden identificar las características de los segmentos de la información suministrada, que emergen del primer contacto con los datos recolectados.

Una vez identificado el conjunto de categorías, se procedió a ordenarlas en diferentes esquemas explicativos, en los cuales se especificaron las categorías descriptivas identificadas y sus respectivas características que las conforman.

Del análisis de las entrevistas, se pudieron identificar tres categorías fundamentales.

3.2.1. Categoría 1: De relaciones laborales

Aunque en el marco conceptual de la presente investigación se hace una permanente referencia al tema de las relaciones laborales, es conveniente contextualizar el análisis de la información desde este referente temático.

El éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados perciben las relaciones laborales, ya que éstas condicionan el clima organizacional, el cual se define como la percepción que tienen los miembros de una organización de las diferentes interacciones que tienen lugar en un contexto laboral específico. Así, la consideración de si el clima organizacional es positivo o negativo depende de las percepciones que realicen los miembros de la empresa, quienes suelen valorar como adecuado, cálido o positivo a éste, cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y de esta forma aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma.

Para entender como son, en general, las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa, es importante hacer claridad en lo que es un grupo y un equipo. Un grupo es un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo. *“De otra parte, los*

grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia".²⁴

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar las metas de la empresa.

Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados. La experiencia de algunas empresas ha demostrado que si los empleados conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejoran notablemente puesto que se hace más satisfactorio el trabajo, se fortalece la confianza mutua entre los miembros del equipo, y entre el equipo y la gerencia; se mejora la comunicación entre los miembros del equipo y

²⁴ DAVID Jennings y Stuart Wattam. Toma de decisiones un enfoque integrado. Compañía editorial continental S. A. México. 1996

se crea así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia la empresa. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados.

3.2.2. Categoría 2: De control.

Según Philippe Lorino²⁵, el control es ante todo, un asunto de comportamiento: se trata, mediante la elección de los fenómenos medidos, de orientar los comportamientos individuales o colectivos en un sentido que se ha juzgado necesario para la empresa, y que le permite conseguir el cumplimiento de sus estrategias.

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Por su parte, bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una

²⁵ LORINO Philippe. El control de gestión estratégico. La gestión por actividades. Alfa omega Grupo Editor S.A. México. 1993. p38.

actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, que orienta a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional, ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define, en última instancia, la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional; es decir, el control se entiende no como un proceso de seguimiento netamente técnico, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

El control es una etapa primordial en la Administración, pues, aunque una empresa cuente con unos planes ambiciosos y bien soportados, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que le permita determinar qué tan grande es la brecha entre los hechos y los objetivos propuestos.

Para Arthur Sherman²⁶, el concepto de control puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida como una de las funciones del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección. En este sentido, se refiere a los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. Otra interpretación de la palabra control es la que se refiere al diseño de un sistema automático que mantiene un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total. También se refiere a la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control connota términos negativos como: restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición. El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa; prácticamente, todas las actividades de una organización están bajo alguna forma de control o monitoreo; las principales áreas de control en la empresa pueden identificarse en el área de producción; esto es, el área donde se fabrican los productos, si se trata de una empresa industrial, o la división donde se prestan los servicios, si se trata de una empresa de servicios.

²⁶ SHERMAN Arthur. Administración de recursos humanos. Internacional Thomson Ediciones. México: 1999. p. 145

Para Gaudemar²⁷, los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes: el *control de producción*, cuyo objetivo fundamental es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, tendientes a cumplir con todas las necesidades del departamento de ventas; el *control de calidad*, el cual fundamenta su razón de ser en corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros); el *control de costos*, por medio del cual se verifican continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra; el *control de los tiempos de producción por operario o por maquinaria*, lo que permite eliminar desperdicios de tiempo y/o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos; el *control de inventarios*, tanto de materias primas, partes, herramientas y productos subensamblados y terminados; el *control de operaciones productivas*, a través del cual se determinan rutas, programas y abastecimientos, entre otros; el *control de desperdicios*, consistente en la fijación de mínimos tolerables y deseables; y el *control de mantenimiento y conservación*, por medio del cual se supervisan tiempos de máquinas paradas y costos de ociosidad.

El control debe cumplir con algunos principios como: el equilibrio, por medio del

²⁷ GAUDEMAR, Jean Paul de. El orden y la producción. Madrid: Editorial Trotta. 1991.

cual a cada grupo de delegación conferido se le debe proporcionar el grado de control correspondiente; de la misma manera, la autoridad que se delega y la responsabilidad que se comparte. Al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida; ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos propuestos, por tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido; los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero. El principio de oportunidad, el cual afirma que el control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. El principio de los objetivos, el cual define que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos; ningún control será valido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos. El principio de las desviaciones, el cual considera que todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro; es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas. El principio de la costeabilidad, donde se determina que el establecimiento de un sistema de control debe justificar

el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte; un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él, de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación. El principio de excepción, el cual establece que el control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control; este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios. El principio de la función controladora, donde se afirma que la función controladora por ningún motivo debe comprender la actividad de controlar, ya que pierde efectividad de control; este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Se pueden identificar diferentes técnicas de control en la producción, las cuales se varían de acuerdo a los propósitos de las organizaciones, entre ellas se destacan según Herbert Moskowitz²⁸, las siguientes: gráfica de Gantt, el cual se constituye en uno de los elementos más importantes para controlar el desarrollo de la realización de actividades en el tiempo que cada una de ellas implica, y para controlar la relación que deben establecerse entre sí en cada momento, cuando todas ellas concurren al mismo fin. Henry I. Gantt, inventó, para este efecto, las

²⁸ MOSKOWITZ Herbert. Investigación de operaciones. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall Internacional. 1982

cartas o gráficas que toman su nombre y que consisten en representar cada actividad por una barra horizontal la que, por su cruce con niveles o líneas verticales, indica en meses, semanas, días, entre otros, el momento de su iniciación y terminación, y su simultaneidad con las otras actividades relacionadas con ella. Suelen indicarse, en algunas ocasiones a la persona, sección, entre otros, encargada de cada una de dichas actividades. Otro de las alternativas, mucho más modernas en materia de técnicas de control y planeación, son las llamadas Técnicas de Trayectoria Crítica, que aunque difieren un poco entre sí, tienen elementos comunes que permiten agruparlas bajo la denominación de METRA (Método de Evaluación y Trayectorias en Redes de Actividades); estas técnicas constituyen un método para controlar programas, costos, tiempos, secuencias, relación de actividades, entre otros. Técnica PERT, la cual recibe su nombre de las siglas Program Evaluation and Review Technique, cuya traducción al español es Técnica de Evaluación y Revisión de Programas. Consiste en un instrumento con bases en una red de actividades y eventos y mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada; aunque inicialmente esta técnica fue creada para controlar y evaluar la duración de proyectos, por lo que se conoció como PERT/tiempo, posteriormente, se ha introducido en ella los costos de las actividades, para efectos de control presupuestal, y aun para estudiar el tiempo mínimo compatible con el menor costo posible, dando lugar al sistema PERT/costo. La técnica CPM, la cual, simultáneamente con el estudio del método PERT, aunque de forma independiente, fue utilizada por las compañías Dupont de Niemours, y Remington

Rand, buscando un procedimiento que les permitiera resolver problemas típicos de programación. La técnica RAMPS, la más reciente entre los métodos de ruta crítica, forma su nombre de las siglas Resource Allocation and Multi Project Schedulling: Programa de Proyectos Múltiples y Asignación de Recursos y tiene por objeto programar la forma en que ciertos recursos limitados, deben ser distribuidos entre varios proyectos simultáneos, total o parcialmente, para obtener una máxima eficiencia. Además de las ideas e instrumentos comunes a PERT y PCM, esta técnica introduce conceptos de competencia entre varias actividades, que utilizan los mismos recursos, a la vez que permiten programar dichos recursos en conjunción al programa de actividades. Asimismo, es posible comparar los costos de diversas alternativas en proyectos e identificar los recursos más efectivos a través del uso de una computadora.

3.2.3. Categoría 3: De dominación

Debe entenderse por dominación, según Weber, como *“la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos. No debe considerarse como todo tipo de probabilidad de ejercer poder o influjo sobre otros hombres. La dominación puede descansar en los más diversos motivos de sumisión: desde la habituación inconsciente, hasta lo que son*

*consideraciones puramente racionales con arreglos a fines*²⁹.

En la presente investigación, se aborda el problema de la dominación en los espacios de trabajo acentuando el papel que posee la disciplina como factor de subordinación del trabajador a la empresa. No se entenderá la dominación como algo peyorativo, como algo que subyugue al individuo, sino como el cumplimiento de unas normas de disciplina que deben ser cumplidas para que el individuo pueda pertenecer a una empresa.

Según Damian Pierbattisti³⁰, el término dominación es ambiguo, en la medida en que puede tener una connotación positiva cuando se entiende como la posesión del poder, o un sentido negativo, cuando se interpreta como un elemento de explotación. Asimismo, puede contener juicios de valor.

Cuando se trata de concretar un elemento tan característico como es el concepto de dominación, no se puede obviar que éste se sitúa dentro del área de gestión de la empresa, la cual está fuertemente condicionada por el entorno externo que la rodea.

Además, la adaptación continuada al entorno empresarial es uno de los rasgos

²⁹ WEBER Max. Economía y sociedad. Fondo de Cultura económica. México 1997

³⁰ PIERBATTISTI Damian. Mecanismos disciplinarios, dispositivos de poder y neoliberalismo: formas de intervención sobre la fuerza de trabajo. Editorial Trotta. Madrid. 2006.

principales que se asocia al concepto de dominación. De este modo, resulta interesante considerar el entorno dinámico que pueda afectar a la empresa; es decir, es necesario identificar el “*campo*” en el cual se desarrolla la actividad empresarial, para poder identificar los elementos de dominación que se necesitan implementar para lograr los objetivos planteados.

Para comprender de una manera relacional estos procesos, resulta de utilidad tener claridad en la noción de “*campo*” de Pierre Bourdieu³¹. La sociología de este autor francés se funda en la sustitución de nociones abstractas como las de sociedad o individuo por conceptos relacionales. En este sentido, introduce la noción de campo como el sistema de relaciones de posiciones diferenciales y desiguales en las que los agentes disputan capitales específicos, los recursos de poder y dominación. En los campos se combinan las luchas por la legitimidad y el poder.

Desde esta perspectiva, las relaciones laborales constituyen un campo donde se ponen en juego dos órdenes de problemas: por un lado, la lucha por los recursos, es decir, la disputa en torno a la plusvalía y por otro, la existencia misma de ella o los márgenes.

³¹ BOURDIEU Pierre. Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción. Barcelona, Anagrama. 1997.

Por otra parte, en el campo laboral también tiene lugar la lucha por la determinación de las condiciones de trabajo (tiempo de trabajo, organización de la producción, ritmos, entre otros). Pero esta lucha, en la que participan los diferentes sujetos que establecen relaciones laborales, se dirime en el plano político, es decir, en la capacidad que poseen unos individuos de imponer a otros una visión, una lectura en torno a lo considerado adecuado, posible y deseado. Es por ello que resulta fundamental interpretar los acontecimientos sociales no como hechos, sino como producciones sociales, donde el poder actúa por medio de las condiciones objetivas y subjetivas de producción. En este sentido, *"la movilización de la clase obrera está vinculada a la existencia de un aparato simbólico de producción de instrumentos de percepción y expresión del mundo social y de las luchas laborales. Tanto más cuanto que la clase dominante tiende incesantemente a producir e imponer modelos de percepción y expresión desmovilizadores"*³².

Esto nos lleva a plantear el tema del poder y la dominación como cuestión ubicada en el centro de discusión, evidenciando así que lo político constituye la gestión económica del trabajo como rasgo sustantivo para su adecuada comprensión y explicación. En efecto, para que el proceso de valorización del capital en los ámbitos productivos sea factible, existen determinadas técnicas o tecnologías de dominación presentes en las formas de organización del trabajo.

³² GAUDEMAR, Jean-Paul de, Op. Cit. , p. 44.

No hay estrategias autoconcientes de un sujeto sino que éstas emergen a partir de los efectos de aquellas. Las funciones directivas de las empresas son efecto de las estrategias que constituyen la relación capital- trabajo. Las relaciones laborales se despliegan, entonces, como efecto de las estrategias de subordinación y dominación en los espacios de trabajo.

Para Weber³³, en todas las formas de dominación es vital para el mantenimiento de la obediencia, el hecho de la existencia del cuadro administrativo y de su acción continua dirigida a la realización e imposición de las órdenes. Se evidencia en este punto, el concepto de disciplina.

Es necesario entender la relación entre disciplina y dominación. Para Edgar Huse,³⁴ la dominación se percibe bajo relaciones sociales - laborales -específicas y no como algo aislado de las condiciones laborales y de las estructuras normativas de las empresas. Por lo tanto, el estudio de la disciplina y el de su forma articulada, el control, permite evidenciar las complejas relaciones sociales que constituyen y conforman el proceso de trabajo como instancia de dominación, y por consiguiente, explican los específicos supuestos que subyacen al diseño de la estructura y funcionamiento de las empresas.

³³ WEBER Max. Op. Cit. P 48.

³⁴ HUSE Edgar F y BOWDITCH James L. El comportamiento humano en la organización. Bogotá: Fondo educativo interamericano. 1976.

*“La disciplina comprende una estrategia reguladora de su configuración y operatividad, estrategia múltiple y compleja dirigida a conseguir la adecuación productiva del comportamiento de los trabajadores.”*³⁵ La disciplina es siempre codificación explícita destinada a establecer o reproducir un determinado orden. En el caso de los procesos productivos, se trata de orientar los factores del proceso de trabajo a fin de que operen como valorizadores del capital. De ahí que suponga desarrollar y aplicar normas que regulen el uso de los objetos, medios y fuerza de trabajo; además de configurar el poder sobre los ejes de una división del trabajo jerárquicamente mediada.

La disciplina ilumina el proceso por el cual se pretende construir y dar continuidad a un determinado orden productivo, a un sistema de autoridad, dominio y jerarquía aplicado a la producción.

De este modo, el esfuerzo de la dominación se encuentra dirigido, por un lado, a aumentar la productividad y, por otro, a facilitar la interiorización de la disciplina. Estos últimos aspectos resultan claves para la eficacia de las técnicas de disciplinamiento puesto que *"se trata de interiorizar en la propia estructura fabril las condiciones materiales y sociales de la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo productivo para facilitar, sin las evidencias de lo que es exterior y*

³⁵ GAUDEMAR, Jean-Paul de, Op. Cit. , p. 44.

explícito, los procesos del capital"³⁶. Esta interiorización puede darse de diversos modos: coacción, objetivación o implicación, pero su eficacia dependerá de la gestión que se haga de las representaciones simbólicas que circulan y operan en cada centro productivo. Si la interiorización es un aspecto clave para comprender la manera en que opera la disciplina -y en cierto sentido posibilita la subordinación-, en este proceso es importante el vínculo entre técnica y dominación en tanto que la técnica actúa como instrumento del poder que no permite evidenciar la subordinación y dominación en los espacios de trabajo.

De este modo las formas de producción y disciplina se articulan gestionando un adecuado equilibrio entre la materialidad del orden y la eficacia social de sus representaciones simbólicas, a fin de adecuar la tecnicidad de los medios de producción, las funciones de los trabajadores y las combinaciones sociales del trabajo a las necesidades del capital, expresadas en una cuádruple exigencia: permitir la continuidad del poder, obtener los máximos resultados productivos, facilitar la minimización de los costos y lograr un control efectivo del trabajo.

4. Proceso metodológico:

4.1. Seleccionando un tipo de investigación que se adapte a la naturaleza del objeto de estudio: la investigación cualitativa

³⁶ WEBER Max. Op. Cit., p. 48.

Una vez determinado el objeto de estudio, los objetivos, las preguntas de investigación y las categorías teóricas, se procede a la selección y conceptualización del tipo de metodología a utilizar para desarrollar la investigación propuesta. Por metodología se entiende el modo en que se enfocan los problemas y se buscan las respuestas, en orden a determinados supuestos, intereses y propósitos. De esta forma, se ha elegido la investigación cualitativa.

La investigación cualitativa, se refiere a cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación.

Algunas de las razones que han incidido en el uso de la investigación cualitativa, son las siguientes: en la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; es decir, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino que son considerados como un todo; el investigador interactúa con los informantes de un modo natural y no intrusivo, lo que permite una mejor posibilidad de acción, pues se trata de comprender a las personas dentro del ámbito en el que ellas se desenvuelven; para la investigación cualitativa, todas las perspectivas son valiosas, en la medida en que se busca una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas; y la investigación cualitativa utiliza métodos humanistas, por medio de los cuales llegamos a conocer a los individuos en sus experiencias personales y se puede experimentar,

en cierto modo, lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas.

“La investigación cualitativa apunta a la comprensión de la realidad como resultado de un proceso histórico de construcción a partir de la lógica de los diversos actores sociales, con una mirada desde adentro, y rescatando la singularidad y las particularidades propias de los procesos sociales. Los estudios cualitativos ponen especial énfasis en la valoración de lo subjetivo y lo vivencial y en la interacción entre sujetos de la investigación; privilegiando lo local y el significado que tienen los procesos sociales para los propios actores, que son quienes viven y producen la realidad sociocultural”³⁷.

El método de estudio utilizado fue el exploratorio, ya que en ningún caso se pretende concluir, sino por el contrario, se deja abierta la posibilidad de profundizar sobre otros temas de investigación en el futuro. El análisis en el método exploratorio es, esencialmente, abstracción y generalización. La abstracción significa que se traducen las observaciones empíricas en conceptos; la generalización significa el arreglo del material de modo que desuna de personas y de ocurrencias esporádicas. El diseño del método se caracteriza por la flexibilidad para darle lugar a lo inesperado y descubrir otros puntos de vista no identificados previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles.

³⁷ GALEANO MARÍN Maria Eumelia. Op. Cit, p. 37.

La toma de decisiones, basada en los modelos de investigación de operaciones, es tema con un alto componente social, lo cual justifica el tipo de investigación elegido. En todo el desarrollo de la investigación jugó un papel determinante la subjetividad de los actores, la cual es imprescindible en cualquier investigación cualitativa, especialmente, cuando se pretende identificar el efecto de unas acciones sobre el contexto de las relaciones laborales dentro de una organización.

4.2. Delimitación temática, temporal y espacial

La dimensión temática de la presente investigación, está circunscrita a los procesos de toma de decisión en las actividades de producción o transformación, en algunas empresas medianas y grandes del sector agropecuario³⁸, y que se basan en los modelos de simulación de la investigación de operaciones.

Para realizar precisión en el trabajo, es necesario caracterizar las condiciones que determinan la clasificación de las empresas en medianas y grandes, las cuales son, según Joaquín Rodríguez³⁹:

- Medianas empresas:

³⁸ Se han elegido empresas del sector agropecuario, por dos razones específicas, la primera de ellas se refiere a la pertinencia del sector agropecuario con la facultad en la cual yo laboro en la Corporación Universitaria Lasallista, la cual es Administración de Empresas Agropecuarias, y la segunda, por los contactos personales generados en las empresas de este sector, lo que facilita el trabajo de recolección de información.

³⁹ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Administración moderna de personal. Fundamentos. Editorial ECAFSA. México: 2000.

Organización: Existe una diferenciación entre niveles jerárquicos y generalmente, una estructura organizativa explícita. Existe una clara división de funciones y cuando se observa cierto grado de descentralización se da la delegación de autoridad.

Recursos humanos: Ocupan un número entre 50 y 199 trabajadores, algunos de los cuales poseen cierto grado de cualificación.

Recursos financieros: Se da cierta inversión de capital que posee determinada productividad y mayor capacidad de acumulación. La mayor parte de los créditos son destinados a la financiación del capital de trabajo, y se destina un bajo porcentaje a la obtención de nuevas tecnologías.

Recursos materiales y productos: Poseen instalaciones amplias más adecuadas a sus necesidades y cuentan con una maquinaria moderna y aceptable capacidad de producción. Sus productos normalmente son destinados como bienes de consumo final, intermedios y de capital.

Tecnología: El grado de la tecnología empleada suele ser variable, desde el más elemental hasta el relativamente sofisticado.

- Grandes empresas:

Organización: Tienen una estructura muy jerarquizada y departamentalizada aplicando modernas técnicas de planificación, organización, dirección y control. Suelen así mismo presentar un alto grado de descentralización, especialización en el trabajo y correcta asignación de funciones. El personal directivo posee un alto grado de cualificación.

Recursos humanos: Emplean como recurso de personal a más de 200 personas, resultando éste inferior en relación con el capital instalado. La remuneración del personal suele ser alta o al menos superior al resto de empresas de otra dimensión.

Recursos financieros: Poseen una elevada inversión de capital y la productividad de la mano de obra empleada le proporciona una mayor capacidad de acumulación del mismo. Suelen realizar importantes y cuantiosas inversiones.

Recursos materiales y productos: Gran capacidad en los modernos equipos y maquinaria que utilizan, así como de sus instalaciones físicas y normalmente tienen una gran cantidad de activos inmovilizados. Normalmente sus productos son en su mayoría los bienes intermedios y de capital.

Tecnología: Altamente sofisticado nivel tecnológico.

Se han elegido los modelos de simulación, ya que éstos son los más utilizados en las actividades de producción, y pueden ser traducidos en guías de acción o instructivo de operación en las diferentes etapas de los procesos industriales.

Se centra esta investigación en el análisis de los efectos que se presentan en las relaciones laborales, como consecuencia de las decisiones tomadas bajo modelos de investigación de operaciones.

Adicionalmente, ninguna investigación estaría completa si no se analiza el tema de la ética y su significado en los derechos y responsabilidades de las partes que participan en ella; por ésta razón, se incluye en la investigación conceptual el tema de la ética empresarial.

La dimensión temporal estimada para la realización de la investigación propuesta, fue de un año.

La dimensión espacial está referida a medianas y grandes empresas del tipo industrial, pertenecientes al sector agropecuario, ubicadas en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Dicha investigación se llevó a cabo en cuatro empresas del sector, con las cuales ya se había logrado una aproximación, y las cuales utilizan los modelos de investigación de operaciones para tomar decisiones en su actividad de producción; estas empresas son: Solla S.A.,

Cooperativa Lechera de Antioquia (Colanta), Premex S.A. y Biomix S.A.

4.3. Técnica de recolección de la información

El trabajo de recolección de información se elaboró por medio de entrevistas semiestructuradas, realizadas a los informantes seleccionados: gerentes, directores, técnicos o jefes de producción de las empresas anteriormente mencionadas.

Se optó por la entrevista semiestructurada, como el instrumento de investigación más idóneo para obtener la información, ya que posibilita un encuentro abierto mediante una interacción conversacional, basada en una guía de preguntas y le da la libertad al entrevistador de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. *“La entrevista semiestructurada es una especie de discusión centrada en un tema preciso, donde el grado de libertad es muy alto tanto para quien pregunta, como quien responde”*⁴⁰.

La entrevista semiestructurada es, ante todo, un diálogo que se desarrolla según algunos parámetros. Cierta acuerdo o convención entre los participantes, cierta

⁴⁰ HERNANDEZ SAMPIERI Roberto, FERNANDEZ Collado Carlos y BAPTISTA Lucio Pilar. Metodología de la investigación. México: McGraw Hill. 2003. p. 455-456.

previsión por parte del investigador acerca de las condiciones que deben cumplirse para que la entrevista sea válida metodológicamente, y cierto diseño previo que incluye marco, objetivos y límites de la utilización de éste instrumento metodológico.

Pero, en particular, la entrevista semiestructurada conlleva características propias que especifican un tipo de diálogo. La situación está pautada y acordada previamente, la mayor parte de las veces, y el tema es anticipado, así como los motivos que persigue el investigador. Es decir, se plantea al otro un fin a lograr conjuntamente, solicitando una colaboración.

La realización de este tipo de entrevista supone la consideración de ciertos criterios acerca del acceso a los sujetos, el lugar que se asignará y el modo como se realizará. Desde esta perspectiva, es relevante la consideración de que, mientras el diálogo en general se caracteriza por estrategias de tipo argumentativo, en la entrevista semiestructurada predominan estrategias de tipo narrativo. El encuadre de la entrevista, estará directamente relacionado con las teorías que se ponen en juego en la investigación concreta.

La entrevista semiestructurada no constituye un procedimiento aislado, forma parte de procesos más amplios, de contextos de significado. Estos contextos tienen un valor específico por cuanto forman parte de órdenes que los comprenden y sobre los cuales el investigador debe consignar información en sus

registros.

Las entrevistas estarán acompañadas por un proceso de observación⁴¹, cuya intencionalidad se advierte como participante, pero que no cumple con la rigurosidad del tiempo de permanencia requerido para ésta, ya que se realizará en los momentos definidos para los encuentros de las respectivas entrevistas.

4.4. Acceso a los escenarios e informantes

El acceso a las empresas seleccionadas y relacionadas en la dimensión espacial, se realizó con la ayuda de la Corporación Universitaria Lasallista, pues esta institución educativa, por su marcada tendencia agropecuaria, ha establecido nexos académicos y profesionales muy estrechos, con los directivos de estas entidades, algunos de los cuales son egresados o profesores de ella.

4.5. Temas de estudio de la entrevista semiestructurada

La estructuración de las entrevistas estuvo delimitada por tres temas de estudio, que dan respuesta al tema de investigación elegido. Estos temas son:

⁴¹ En la investigación cualitativa la observación constituye otro instrumento adecuado para acceder al conocimiento cultural de los grupos, a partir de registrar las acciones de las personas en su ambiente cotidiano. BONILLA CASTRO Elsy. RODRIGUEZ SEHK Penélope. La investigación en las ciencias sociales. Más allá del dilema de los métodos.

- El proceso de toma de decisiones.

¿Cuál es la actividad industrial a la que se dedica la empresa?

¿Bajo cuáles parámetros son tomadas las decisiones en producción?

¿Qué herramientas específicas o marcos conceptuales utiliza la empresa para tomar decisiones en producción?

¿Cuál sería la mejor manera de proceder para implementar decisiones tomadas bajo esquemas de investigación de operaciones?

¿Cuándo deben decidir las empresas el momento oportuno para tomar decisiones de producción?

- Los modelos de investigación de operaciones.

¿Cómo es controlada la calidad en producción?

¿De qué forma se optimiza el tiempo en las actividades que realizan las personas de producción?

¿De qué forma son controlados los inventarios de materias primas?

¿Cómo son calculados los volúmenes de producción?

¿Cómo se controla el proceso de reposición de equipos?

- Las relaciones laborales.

¿Cómo asumen los empleados de la empresa las decisiones tomadas bajo parámetros de investigación de operaciones?

¿Qué estrategia existe para que los empleados conozcan los objetivos que se quieren alcanzar con las diferentes decisiones que se toman?

¿La eficiencia de los empleados es medida mediante referentes establecidos por modelos de investigación de operaciones?

4.6. Aplicación de la entrevista semiestructurada.

Las entrevistas fueron aplicadas según el siguiente curso de acción:

- **Inicio de la entrevista.**

Se realizó la perspectiva presentación del entrevistador, se explicó el objetivo de la investigación, se expusieron las reglas de confidencialidad y se convino el proceso de retroalimentación al finalizar la entrevista.

- **Desarrollo de la entrevista.**

Aspectos históricos.

- * Historia de la empresa.
- * Historia del entrevistado en la empresa.
- * Actividad industrial a la que se dedica la empresa.

Identificar que aspectos del proceso de toma de decisiones son consideradas por el entrevistado.

- * Idea de decisión que tiene el entrevistado.
- * Identificación de las herramientas que utiliza la empresa para tomar

decisiones en la producción.

- * Evidenciar como en la empresa se ponen en marcha las decisiones tomadas bajo esquemas de investigación de operaciones.
- * Posibilidad de identificar el momento oportuno para poner en marcha las decisiones tomadas.

Conceptos sobre relaciones laborales que posee el entrevistado.

- * Evidenciar las reacciones de los empleados de producción frente a decisiones tomadas bajo parámetros de investigación de operaciones.
- * Estrategias utilizadas para socializar las decisiones tomadas bajo esquemas de investigación de operaciones.
- * Formas de evaluar a los empleados, bajo referentes de investigación de operaciones.
- * Estado de las relaciones laborales al tomar decisiones bajo estándares de optimización.

▪ **Fin de la entrevista**

Agradecimientos por la colaboración en la investigación y despedida

4.7. Análisis e interpretación de las entrevistas

Previo a las entrevistas definitivas, se realizó una entrevista piloto, a un

empresario con características similares a las de los demás entrevistados. Esto con el fin de identificar oportunamente posibles dificultades tanto en el instrumento diseñado, como en la técnica utilizada, y poder implementar los ajustes necesarios que permitieran un proceso fluido y coherente. Una vez realizadas las entrevistas, se realizó la transcripción de las mismas, en forma textual, con el objetivo de identificar los diferentes aspectos que fueran de real importancia para el tema de investigación, y así identificar las respectivas categorías.

Como ya se ha dicho, las entrevistas, por tener el carácter de semiestructuradas, no son rigurosas en el seguimiento del instrumento elaborado, sino que a medida que estas avanzaban se fueron evidenciando temas y tópicos que se consideraban importantes para lograr el objetivo de la investigación.

CAPÍTULO 2: INVESTIGACIÓN CONCEPTUAL

En este marco conceptual se incluirán algunos planteamientos teóricos relacionados con el tema de investigación y se expondrán algunas teorías a cerca del proceso de toma de decisiones, los modelos de investigación de operaciones que optimizan la gestión gerencial, las relaciones laborales que determinan el clima organizacional y la ética empresarial.

1. Proceso de toma de decisiones

Tras la primera ola de la Administración Científica imaginada y lanzada por Frederick Taylor⁴² y luego del movimiento de Relaciones Humanas que en algo disipó el ideal de la Administración como una ciencia exacta, se vio resurgir una especie de nuevo clan de la escuela científica, a partir de los años cincuenta del siglo XX. Aparece entonces, Herbert Simon, con sus contribuciones al análisis de los procesos de toma de decisiones, quien se constituye en uno de los autores más influyentes en la formación del moderno pensamiento administrativo. Simon se muestra como severo crítico del pensamiento administrativo vigente en torno suyo. Aborda principios como los de la organización funcional del producto; intenta una integración sintética de personas y estructuras, que son desligables

en cualquier organización, y relanza el pensamiento administrativo hacia nuevas concepciones, donde la organización deviene específicamente de la interacción de variables que se entrecruzan en procesos constantes de reconocimiento del problema, búsqueda de soluciones, análisis de opciones y toma de decisiones.

De acuerdo con Simon⁴³, para comprender los fenómenos organizacionales, es necesario estudiar en ellos los mecanismos de generación- estructuración de problemas y, así mismo, sobre todo, los mecanismos del desenlace en opciones individuales. Aparece entonces, un concepto central para la escuela de toma de decisiones: La racionalidad limitada. Es, en términos simples, un concepto según el cual, ningún individuo puede tener todo el conocimiento de los elementos de conjunto de una situación, ni todas las consecuencias de los actos que puede emprender, ni de todas las opciones posibles, pues la elección o la decisión se hace en un contexto y en el marco de un proceso que a menudo dependen mucho más de las formas habituales de funcionar que de análisis exhaustivos y racionales; esta elección no puede ser la mejor decisión , sino sólo la más satisfactoria en dichas circunstancias, entre varias alternativas posibles.

Simon, en la obra referenciada, brinda una nueva luz en torno al comportamiento de las personas en las organizaciones, en la cual combina de manera integrada

⁴² TAYLOR F. W. Op. cit., p.31

⁴³ SIMON Herbert. Op. cit., p. 29

determinantes psicológicos, estructurales y económicos, pero el núcleo del enfoque continúa siendo la búsqueda de la comprensión de los procesos de elección. La toma de decisiones comporta así, un mecanismo de búsqueda activa de una entre varias vías posibles, y el interés del dirigente es saber cómo el empleado puede orientar su elección hacia una conducta cooperativa y positiva.

Se trata de un mecanismo que pone en juego los incentivos planteados por la organización y la forma en que el empleado los considera coyunturalmente, en el marco de sus aspiraciones personales. Confrontadas con los objetivos organizacionales, estas aspiraciones pueden conducir a una convergencia o a una divergencia; los incentivos ofrecidos pueden marchar o no en el sentido de los objetivos personales. El equilibrio dinámico entre aspiraciones-incentivos y objetivos es el fundamento de las opciones del individuo.

En resumen, la decisión de cooperar representa la motivación, y esta decisión resulta de un proceso de búsqueda de satisfacción de las propias aspiraciones a través de las oportunidades e incentivos que la organización ofrece.

El aporte de Herbert Simon al pensamiento administrativo moderno resulta notable por el nuevo impulso que daría al enfoque psicológico a través del estudio de los determinantes de los comportamientos de elección y toma de decisión.

En el sistema de Simon, se halla como presupuesto de base la organización, la

cual aparece como un lugar de consenso, como ámbito más o menos cerrado a las influencias y contradicciones externas, y como terreno predilecto del ser humano racional.

Más aún, se encuentra la concepción implícita del empleado ejecutor y no inteligente, tras la división que distingue entre decisiones rutinarias, en la base; decisiones programadas, en los peldaños intermedios; y decisiones no programadas, por lo tanto, creativas e inteligentes, en la cima.

Por otro lado, Hammond, Keeney y Raifa⁴⁴, proponen un método para tomar decisiones, denominado PROACT, el cual ayuda al decisor a identificar los aspectos tanto tangibles como intangibles de su situación decisorial y a introducir todos los hechos pertinentes, sentimientos, opiniones, creencias y consejos en la mejor elección posible. El método se basa en la identificación de ocho elementos que son aplicables a cualquier decisión, a saber: el problema, los objetivos, las alternativas, las consecuencias, las transacciones, la incertidumbre, la tolerancia del riesgo y las decisiones vinculadas.

La esencia del enfoque PROACT es dividir para reinar. Para resolver una situación compleja se divide ésta en los ocho elementos anteriores y se piensa sistemáticamente en cada uno de ellos, concentrándose en los que son claves

⁴⁴ HAMMOND, John J; KEENEY Ralph L y RAIFFA Howard. Op. cit., p. 29

para la situación particular.

Los ocho elementos, del método PROACT, actúan de la siguiente manera:

- Definir el problema con precisión. Responde a la pregunta ¿Qué es lo que hay que decidir? Para acertar en la elección, es preciso plantear cuidadosamente los problemas de decisión, reconociendo su complejidad y evitando hacer supuestos que no se justifican y prejuicios que limitan las opciones.
- Especificar los objetivos. La decisión debe llevarla a la persona a donde ella quiera ir. Es necesario definir los objetivos con claridad, identificando intereses, valores, preocupaciones, temores y aspiraciones.
- Crear alternativas imaginativas. Las alternativas representan distintas líneas de conducta, entre las cuales se debe elegir.
- Entender las consecuencias. Consiste en comprender hasta que punto satisfacen las alternativas los objetivos planteados. Las alternativas atraen, pero más allá están las consecuencias, las cuales hay que evaluar, para identificar las que mejor se ajustan a los objetivos.
- Estudiar las transacciones. Como los objetivos muchas veces son contradictorios entre sí, es preciso encontrar un justo medio. Es necesario

sacrificar un poco de esto a cambio de un poco de aquello. Es importante fijar prioridades, atendiendo abiertamente a la necesidad de hacer transacciones entre los diversos objetivos contradictorios.

- Aclarar las incertidumbres. La incertidumbre hace más difícil la decisión, pero una eficaz toma de decisiones exige que ésta se tenga en cuenta, que se juzgue la probabilidad de distintos resultados y se evalúen sus posibles impactos.
- Pensar muy bien en la tolerancia del riesgo. Cuando las decisiones se toman en condiciones de incertidumbre, la consecuencia que se busca puede no ser la que en realidad resulta. Las personas varían en cuanto a su tolerancia al riesgo, según lo que esté en juego, en cuanto al riesgo que están dispuestas a aceptar de una decisión a la siguiente.
- Considerar decisiones vinculadas. Lo que se decida hoy, podrá influir en las elecciones de mañana; y las metas para el mañana deben influir en las decisiones de hoy. De esta forma, muchas decisiones importantes están vinculadas en el tiempo.

Los ocho elementos del método PROACT, proveen un marco de referencia que permite dirigir la toma de decisiones y aumentar las posibilidades de encontrar soluciones satisfactorias.

Por su parte, Peter F. Drucker⁴⁵, afirma que los ejecutivos eficaces no toman un gran número de decisiones. Se concentran en lo que es importante. Intentan realizar unas pocas decisiones relevantes al nivel más elevado de entendimiento conceptual; tratan de hallar las constantes de la situación, de detectar lo que es estratégico y genérico, en lugar de intentar resolver problemas. Por lo tanto, no se dejan impresionar por la necesidad de tomar decisiones con gran rapidez; en lugar de eso, consideran que la habilidad de operar con un gran número de variables es un síntoma de baja calidad intelectual. Desean conocer en qué consiste la decisión y cuáles son las realidades subyacentes que hay que satisfacer al tomarlas.

Para Drucker toda decisión implica emitir un juicio sobre la adopción de un riesgo, lo que exige el cumplimiento de seis etapas que intervienen en el proceso de toma de decisiones, a saber:

- Clasificación del problema. Donde debe identificarse si se trata de un problema genérico, excepcional o único.
- Definición del problema. Consiste definir qué elementos son necesarios para solucionar el problema.

⁴⁵ DRUCKER Peter F. Op. cit. , p. 29.

- Condiciones que tiene que satisfacer la respuesta al problema. Es decir, definir cuáles son las condiciones de campo que delimitan el problema. Las condiciones de campo comprenden las metas mínimas que se tienen que alcanzar, las condiciones que es necesario satisfacer y los objetivos que se han planteado.

- Decidir en base a lo que es correcto, en lugar de lo que es aceptable, con el objeto de cumplir las condiciones de campo.

- Incluir dentro de la decisión las acciones que hay que llevar a cabo. Así como el análisis sobre las condiciones de campo constituye la etapa más difícil en la toma de decisiones, transformar la decisión en una acción efectiva es normalmente, la que más tiempo consume. De hecho, no hay decisión mientras no se le asigne a alguien la responsabilidad de llevar a cabo el proceso a través de sus etapas sucesivas. Hasta entonces, no deja de ser solo una buena intención. El error más recurrente en el planteamiento de políticas, especialmente empresariales, es que éstas no conllevan un compromiso de emprender la acción. Convertir una decisión en acción implica la respuesta a varias preguntas bien claras: ¿Quién tiene que conocer esta decisión? ¿Qué acción hay que emprender? ¿Quién la llevará a cabo? ¿De qué forma la gente encargada de llevarla a cabo la acción, puede hacerlo correctamente?

- Establecer el control que comprueba la validez y la eficacia de la decisión en relación con el estado actual de los hechos. Hay que integrar, finalmente, la supervisión y la transmisión de la información en el seno de la decisión, para proporcionar un contraste permanente de los resultados actuales, respecto a las expectativas que subyacen tras las decisiones tomadas. Las decisiones las toman los hombres. Los hombres se pueden equivocar; y, en el mejor de los casos, sus trabajos no duran mucho tiempo. Incluso la mejor decisión tiene una gran probabilidad de estar equivocada. Más aún, la que supuestamente, es la más eficaz se convierte en obsoleta con relativa facilidad.

Según Omar Aktouf⁴⁶, en las obras que tratan sobre administración, existe la costumbre de decir que el administrador es un decisor. El campo vinculado al trabajo del administrador que en mayor medida ha suscitado publicaciones, debates, discusiones y teorías es, sin objeciones, el de la decisión. *“Ello se explica, sobre todo, porque encontramos ahí muy marcadamente el famoso modelo de las fuerzas armadas y el "cerebro que manda":' como el capitán general o el "cerebro" de la biología de principios de siglo, al gerente se le percibe como el que piensa, el que calibra las medidas de las cosas y el que ordena”.*

Es evidente todo el peso que puede tener la decisión, elemento del proceso administrativo considerado desde siempre como el más importante. Porque ella es

el elemento que influye en la vida de las organizaciones, porque es el momento en que se actualiza la concepción que uno se hace de la empresa y de sus componentes. Pues es en la toma de decisiones que se manifiesta con máxima claridad la naturaleza de las relaciones que discurren en la organización, la forma en que se representan los roles y las categorías, la forma en que se considera al empleado y el alcance de su aporte a la empresa.

Según los niveles y puestos a los que se otorga la capacidad y el derecho de decidir, se condiciona la forma de elaborar la estructura de la organización, su grado de centralización, su modo de comunicación, por ende, su "clima" humano y social.

Decidir es transformar una voluntad en acto, es el elemento intermediario entre el pensamiento y la acción, es el momento del paso al acto propiamente dicho. Mas, como en todo momento tenemos ante nosotros infinidad de actos posibles o probables, decidir se convierte entonces en hacer elecciones permanentemente, en seleccionar en cada circunstancia dada, un acto dado. La forma en que se obra y se actualiza esta opción, es lo que se llama el proceso de decisión.

A la decisión está irremisiblemente asociada la noción de poder. "Decisor" es la persona investida de un poder que le confiere el derecho y los medios de

⁴⁶ AKTOUF Omar. P.30

confrontar, de optar y hacer seguir su opción de una aceptación, de la obediencia por parte de quienes se encargan de concretar la opción en cuestión.

En el mundo empresarial, tradicionalmente, los propietarios o sus representantes, poseen de hecho y de derecho el poder de tomar decisiones. Incluso están explícita y oficialmente encargados del rol de "decisores", mientras que el resto de la organización, particularmente en el ámbito de la producción, está ahí, para "hacer lo que se ha decidido".

Así, la decisión es el proceso por el cual se llega a una opción, pero una opción supuestamente aclarada, informada y motivada. Se trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta, en condiciones y circunstancias dadas. Este proceso implica toda una serie de actos parciales y secuenciales que conducirán al decisor desde la toma de conciencia de la necesidad de elegir, hasta seleccionar una solución entre las más adecuadas, tomando en cuenta la situación, y pasando por 'la recolección y el procesamiento de toda la información necesaria.

Aktouf precisa las etapas de la toma de decisión en un marco llamado racional y simple. Es decir, en un marco que supone que el conjunto de elementos que se necesita puede ser conocido y estar disponible; que el modo de tratamiento de estos elementos, de acuerdo con el análisis secuencial, es, en sí mismo, garantía

de su adecuación y de su lógica; que los factores intuitivos, emotivos, e ideológicos, son prescindibles, al punto de poder ignorarse totalmente. Lo anterior conduce a identificar un proceso secuencial en la toma de decisiones, esquematizado de la siguiente forma:

Etapas 1. Toma de CONCIENCIA de la existencia de un problema, de la necesidad de efectuar una, elección, de arbitrar, corregir, reorientar, cambiar las cosas; localización e identificación del problema, la dificultad o la nueva necesidad.

Etapas 2. Precisión del estado de cosas mediante una mayor definición del problema, a través de la elaboración de un DIAGNÓSTICO. En esta etapa debe reunirse un máximo de informaciones sobre las características de la situación, su génesis, los principales factores que condujeron a ella, tanto dentro como fuera de la empresa.

Etapas 3. Recordar, precisar o determinar los OBJETIVOS generales que se persiguen y los objetivos parciales que se quieren lograr para corregir o mejorar la situación. Como en el caso de la planificación, estos objetivos deben ser tan precisos como sea posible, así como "mensurables". Si las condiciones se prestan, los objetivos también deben ser jerarquizados, distinguidos por orden de prioridad, desde lo más inmediato, lo más parcial, hasta lo más global.

Etapa 4. Determinación de los CRITERIOS que servirán para comparar opciones y posibilidades, para dar "medidas" más objetivas, y para hacer las metas perseguidas más específicas, más fácilmente cuantificables.

Etapa 5. Identificación, inventario de los RECURSOS disponibles y de su condición. Estudio de la capacidad de estos recursos para llevar a cabo la realización de los objetivos considerados. Estudio de las posibilidades de procurarse recursos suplementarios si fuese necesario.

Etapa 6. Investigación e identificación de las LIMITACIONES eludibles e ineludibles, internas y externas, financieras y humanas, materiales y legales.

Etapa 7. Búsqueda de POSIBILIDADES, soluciones, opciones capaces en el marco de los objetivos, los recursos y las limitaciones inventariadas de conducir lo más cercanamente al estado futuro deseado. Aquí es importante enumerar un máximo de soluciones y opciones, de no quedarse en la primera posibilidad que parezca viable, pues reflexionando en mayor profundidad siempre se encontrará algo mejor.

Etapa 8. COMPARACIÓN y evaluación de todas las soluciones consideradas viables en relación con los objetivos, los recursos, las limitaciones.

Etapas 9. Finalmente, SELECCIÓN de la solución (o combinación de soluciones) más apta para llegar al resultado deseado en la forma más directa y al menor costo.

Opina el autor que la mayor parte de autores, están de acuerdo en clasificar las decisiones en tres grandes tipos primarios: decisión estratégica, decisión administrativa, decisión corriente y en dos tipos secundarios: decisión programada o no programada.

La decisión estratégica se refiere a las decisiones tomadas en el nivel de la cumbre estratégica de la organización; conciernen a acciones globales de gran alcance, que comprometen las políticas y las orientaciones generales de la empresa, poniendo en juego varias estructuras y funciones a la vez, y orientándose a las metas de conjunto (por ejemplo, productos que se lanzarán, elección de mercados, determinación de márgenes de ganancia).

La decisión administrativa, es más del orden del mediano plazo, de la acción de una estructura o de una función a la vez. Está orientada, sobre todo, a asegurar la disponibilidad de los medios y su combinación para el logro de cada una de las metas parciales que conducirán a la realización de las metas globales de la empresa (por ejemplo, reclutamiento, promociones, compras, ubicación de los

lugares de producción). Es la clase de decisiones que toma la jerarquía intermedia.

La decisión corriente, es la que concierne sólo a la acción muy local, cotidiana o de alcance temporal muy limitado. Está orientada sólo al corto plazo y al logro de metas operativas; involucra sólo a funciones opuestas individuales y no a las estructuras (modificar la composición de un equipo de obreros, cambiar el orden de visita a los clientes, reparar o reemplazar una pieza de maquinaria). Esta clase de decisión se deja a la iniciativa de la jerarquía de planta, la más cercana a la ejecución del trabajo.

La decisión programada es aquella, que según la terminología de Simon⁴⁷, se puede encontrar en todos los niveles de la organización, y que consistiría en aplicar procedimientos conocidos, repetitivos y rutinarios. Por ejemplo, cada mañana se deben tomar cierto número de decisiones para poner en marcha la producción o responder a la demanda de un cliente. En tanto estas decisiones implican actos y procedimientos habituales, conocidos, previstos, se trata de decisiones programadas; los elementos, las etapas y los componentes están establecidos y codificados por anticipado y sin riesgo de cambios significativos. Este tipo de decisión se puede confiar fácilmente a un computador, por tratarse de respuestas previstas a situaciones previstas y previsibles.

⁴⁷ SIMON Herbert. Op. Cit., p. 29

La decisión no programada, al contrario de la anterior, implica lo imprevisto, lo no codificado, lo inesperado, lo nuevo. Un cliente que demanda un arreglo nunca realizado al producto que compra, un empleado que pide un tipo de licencia que no figura en el reglamento, o la proporción de conflictos que súbitamente excede el límite admitido, son sendas situaciones que apelan a algo distinto del simple juego habitual de los procedimientos establecidos. A mayor altura en la escala jerárquica, más numerosas, si no exclusivas, pueden ser las decisiones no programadas, en el marco de la administración no tradicional.

Sin salir muy lejos del marco de la decisión racional y simple, Aktouf utiliza ciertos instrumentos que permiten formalizar más aún las etapas de la toma de decisión, especialmente las que contiene formas de cuantificación, cálculos de probabilidades y diversas posibilidades de comparación cifrada, tales como los modelos PERT/CPM de análisis del tiempo, los árboles de decisión, los modelos de restricción y optimización, y los modelos de simulación.

Sin embargo, podemos decir que en el campo teórico de la toma de decisión, Aktouf ha considerado como elemento primordial de su concepción, el concepto del *homo economicus*. Es decir, del ser humano racional, lógico y que obra en función de una sola finalidad: maximizar sus ganancias personales en todo momento.

Admite el autor que una enorme parte de las teorías sobre la administración -y más precisamente sobre la decisión- está basada casi exclusivamente en dicha visión de la humanidad: un ser humano en permanente estado de "cálculo" de ventajas y de costos, antes de emprender el mínimo acto o de tomar la mínima decisión.

“Por mucho tiempo se creyó, especialmente en la "belle époque" del crecimiento general sostenido de principios de siglo, que todo, o casi todo, podía preverse o predecirse, a condición de aplicar un correcto razonamiento. También se creía que era posible buscar y encontrar "la" buena solución (la one best way del taylorismo). Esto es lo que se llamó racionalidad absoluta”. Pero, ante el fracaso inevitable de dicha actitud, ilustrado especialmente por la crisis de 1929, se empezó a hablar de racionalidad limitada. Esto quiere decir que la capacidad del ser humano de ser racional en forma "pura" es absolutamente improbable: está limitado por su inevitable subjetividad, por la imposibilidad de disponer de toda la información y procesarla, por la imposibilidad de agotar todos los escenarios imaginables. Así pues, antes que buscar "la" mejor opción, el ser humano debería -y sólo podría- buscar la opción más satisfactoria en circunstancias dadas. Se pasa así del objetivo de maximización a un objetivo de simple satisfacción coyuntural.

2. Los modelos de investigación de operaciones

El campo de la investigación de operaciones procede de la Administración Científica, mejorada por métodos más avanzados: la tecnología computacional y una orientación dirigida hacia problemas más amplios. La investigación de operaciones adopta el método científico como estructura para la toma de decisiones y para la solución de problemas, haciendo mayor énfasis en el juicio objetivo que en el subjetivo.

Según Roger G. Schroeder⁴⁸, las definiciones de investigación de operaciones varían desde técnicas matemáticas específicas, hasta el método científico en sí. Muchas de las definiciones incluyen tres aspectos básicos comunes al enfoque de la investigación de operaciones en la toma de decisiones administrativas:

- Una visión sistémica del problema por resolver.
- Una concordancia en cuanto al uso del método científico en la resolución de problemas.
- La utilización de técnicas específicas de estadística, probabilidad y modelos matemáticos para ayudar a quien toma las decisiones para resolver el problema.

⁴⁸ SCHROEDER Roger G. Op. cit., p. 30

La investigación de operaciones se considera simplemente una teoría de las decisiones aplicadas⁴⁹, e incorpora el enfoque sistémico al reconocer que las variables internas y externas en los problemas de decisión son interdependientes y están interrelacionadas.

La investigación de operaciones se relaciona con el análisis de las operaciones de un sistema y no simplemente con un problema en particular. Ella utiliza:

- La probabilidad para las decisiones bajo condiciones de riesgo e incertidumbre.
- La estadística en la sistematización y el análisis de los datos con el propósito de obtener soluciones significativas.
- La matemática en la formulación de modelos cuantitativos.

La investigación de operaciones es la aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos científicos a los problemas que involucran las operaciones de un sistema, de modo que proporcione, a quienes lo controlan, soluciones óptimas para el problema tratado. Se ocupa generalmente, de operaciones de un sistema

⁴⁹ La investigación de operaciones utiliza cualquier medio científico, matemático o lógico, para hacer frente a los problemas que se presentan cuando el ejecutivo busca razonar eficazmente para enfrentar sus problemas de decisión. David W. Millar and Martin K. Starr. Executive Decisions and operations Research, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, Inc. 1960, p.104

existente, es decir, materiales, energías, personas y máquinas en operación.

La investigación de operaciones utiliza un modelo de acción desarrollado analíticamente, siguiendo una metodología lógica y, cuando es practicable, matemática.

El método de acción de la investigación de operaciones posee sus principales campos de aplicación en las siguientes áreas⁵⁰:

- Con relación a las personas:
 - Organización y gerencia.
 - Ausentismo y relaciones de trabajo.
 - Economía.
 - Decisiones Individuales.
 - Investigación de mercados.

- Con relación a personas y a máquinas:
 - Eficiencia y productividad.
 - Organización de flujos en fábricas.
 - Métodos de control de calidad, inspección y muestreo.
 - Prevención de accidentes.

⁵⁰ CHURCHMAN C. West, ACKOFF L. Russell and ANNOFF Leonard. Introduction to Operations Research. New York. John Wiley y Sons, Inc. 1957.

- Organización de cambios tecnológicos.
- Con relación a movimientos:
 - Transporte, almacenamiento, distribución y manipulación.
 - Comunicaciones.

La investigación de operaciones utiliza herramientas propias, casi todas cuantitativas, las cuales establecen modelos matemáticos que solo son una representación simbólica y simplificada de la realidad organizacional que se pretende abordar.

Los modelos cuantitativos de la investigación de operaciones más empleados son los modelos matemático-analíticos y los modelos de simulación.

La solución de un modelo de la investigación de operaciones se apoya matemáticamente, sobre una o más de las siguientes teorías, según Moskowitz⁵¹:

- Teoría de juegos.
- Teoría de las colas de espera.
- Teoría de la simulación.
- Teoría de los grafos.

⁵¹ MOSKOWITZ Herbert. Op. Cit., p. 46

- Programación lineal.
- Probabilidad y estadística matemática.
- Programación dinámica.

En la teoría de juegos, el concepto de conflicto implica oposición de fuerzas, de intereses o de personas, lo que origina una acción dramática. No obstante, esa oposición no se da en forma inmediata y explícita, si no a partir de la formación y desarrollo de una situación, hasta llegar a un punto mas o menos irreversible donde se desencadena la acción dramática. Una situación de conflicto es siempre aquella en que alguien gana y otro pierde, pues los objetivos pretendidos son indivisibles e incompatibles por su propia naturaleza. La teoría de juegos se aplica solo a algunos tipos de conflictos que implican la disputa de intereses entre dos o más participantes, y en los que cada parte, en determinados momentos, puede tener una diversidad de acciones posibles, delimitadas, sin embargo, por las reglas del juego. El número de estrategias disponibles es finito y por tanto, enumerable.

La teoría de las colas se refiere a la forma de optimizar una distribución en condiciones de aglomeración y de espera. Esta teoría analiza los puntos de congestión y los tiempos de espera, es decir, las demoras presentadas en algún punto de servicio.

La mayor parte de los trabajos de la teoría de las colas se sitúa, generalmente, en

algunas de las siguientes categorías: en problemas de comunicación telefónica, problemas de tráfico o en problemas de averías de máquinas y de aprovisionamiento.

La teoría de colas permite realizar estudios precisos sobre la congestión, subutilización o sobreutilización de puestos de trabajo, tiempos de espera y número de unidades o de servicios prestados en forma oportuna.

Por su parte, la teoría de la simulación es la mejor alternativa de observación de un sistema. Permite recopilar información pertinente acerca del comportamiento del sistema a través del tiempo. La simulación se usa para estimar las mediciones del desempeño de un sistema modelado. Es un experimento estadístico y en consecuencia sus resultados se deben interpretar con las pruebas estadísticas adecuadas.

De la teoría de los grafos se derivan las técnicas de planeación y programación por redes (CPM y PERT), que son muy utilizadas en actividades de construcción civil y montaje industrial. Tanto el PERT (Program Evaluation Review Technique) como el CPM (Critical Path Method) son diagramas de flechas que buscan identificar el camino crítico estableciendo una relación directa entre los factores de tiempo y costo, indicando el llamado óptimo económico de un proyecto. Dicho óptimo económico se alcanza a través de una secuencia de operaciones en la ejecución de todas las actividades de un proyecto, permitiendo el mejor

aprovechamiento posible de los recursos disponibles en un plazo óptimo.

La investigación de operaciones establece, así, modelos que permiten determinar maximizaciones de las utilidades o minimizaciones de costos, mediante la identificación de una función objetivo que interpreta el propósito de la empresa, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos que se poseen, generalmente limitados, o considerando los requerimientos mínimos de insumos.

La probabilidad y análisis estadístico, posibilitan la obtención de información posible a partir de los datos disponibles. En otras palabras, es el método mediante el cual se obtiene la misma información con una menor cantidad de datos. Es muy utilizado en aquellos casos en que los datos son difíciles de obtener. Una de las aplicaciones más conocidas del análisis estadístico es el control de calidad en la administración de la producción, elemento básico en la presente investigación.

La programación dinámica se aplica a problemas que presentan varias fases interrelacionadas, en donde se debe adoptar una decisión adecuada para cada una de éstas, sin perder de vista el objetivo último. Solamente cuando se determine el efecto de cada decisión podrá hacerse la selección final. La programación dinámica es aplicable en casos de estudios de alternativas económicas entre comprar, construir, mantener máquinas y equipos, o comprar y alquilar bienes inmuebles o incluso mantener o desmovilizar activos de la empresa.

Por su parte, Harold Koontz y Heinz Weihrich⁵², consideran que la investigación de operaciones es la aplicación de métodos científicos al estudio de alternativas en una situación de problemas, con la perspectiva de obtener una base cuantitativa para llegar a la mejor solución posible. Desde esta óptica, se hace hincapié en el método científico, en el uso de datos cuantitativos, en las metas y en la determinación de los mejores medios para alcanzar esas metas.

Consideran los autores consultados que las características esenciales de la investigación de operaciones, en cuanto a su aplicación a la toma de decisiones, se puede resumir en los siguientes puntos de la siguiente forma: pone de relieve los modelos, o sea la representación física lógica de una realidad o problema; hace énfasis en las metas de un área de problema y en el desarrollo de medidas eficaces para determinar si una solución dada muestra promesa de alcanzar esas metas; incorpora en un modelo las variables de un problema o, cuando menos, las que parezcan ser importantes para su solución; coloca el modelo, junto con sus variables, limitaciones y metas, en términos matemáticos para que puedan ser claramente identificados y aplicados; cuantifica las variables de un problema en lo posible, ya que solamente los datos cuantificables pueden ser insertados en un modelo para que ofrezca un resultado medible; y complementa una gran cantidad de datos no disponibles con métodos matemáticos y estadísticos utilizables como las probabilidades de una situación.

⁵² KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz. Administración. Editorial McGraw-Hill Mexico 1990.

Con esto, generalmente, se logra que el problema matemático y el cálculo puedan resolverse con un pequeño margen de error, a pesar de las lagunas que puedan tener los datos, aún al ser cuantificables en forma precisa.

Para Koontz y Weihrich, la investigación de operaciones es la aplicación, por grupos interdisciplinarios, del método científico a problemas relacionados con el control de las organizaciones o sistemas, con el fin de que se produzcan soluciones que mejor sirvan a los objetivos de toda organización.

Entienden por organización un sistema que posee componentes e interacciones entre las mismas, y consideran que algunas interacciones son controlables y otras no lo son.

En un sistema, el comportamiento de cualquiera de sus partes o componentes tiene efectos directos e indirectos en el resto. Esto determina que los objetivos sean alcanzados de una manera satisfactoria. La investigación de operaciones es, entonces, un método que permite encontrar las relaciones óptimas en las que puede operar un sistema, dado un objetivo específico.

Estos mismos autores, conciben la investigación de operaciones como la aplicación de la metodología científica a través de modelos, primero para representar el problema real que se quiere abordar en un sistema y segundo para resolverlo. Los modelos que utiliza la investigación de operaciones son

matemáticos y toman la forma de ecuaciones, los cuales permiten calcular los valores exactos o aproximados de los componentes controlables del sistema para que pueda comportarse mejor, de acuerdo con ciertos criterios establecidos. Estos cálculos se realizan bajo el supuesto de que se conoce la información asociada al estado de aquellos componentes del sistema que no se pueden controlar.

Adicionalmente, los autores sostienen que la investigación de operaciones se aplica tanto a problemas tácticos y estratégicos de la organización. Los problemas tácticos tienen que ver con las actividades diarias de la organización, mientras que los estratégicos se relacionan con la planeación más general, apoyándose en las operaciones diarias de la organización en forma indirecta.

Finalmente, uno de los aspectos más importantes para la investigación de operaciones, es la capacidad de formular modelos simbólicos o matemáticos, tales como los procesos de simulación y las técnicas de pronósticos, que emplean un conjunto de signos y funciones que no sólo permiten describir el comportamiento del sistema mediante la representación de las variables, sino que permiten tomar decisiones de optimización y establecer relaciones de dependencia para describir el comportamiento del sistema. La solución del problema se obtiene aplicando técnicas matemáticas conocidas al sistema, como la programación lineal.

3. Relaciones laborales

La teoría de las relaciones laborales nació de la necesidad de cambiar la fuerte tendencia hacia la deshumanización del trabajo en las empresas, originada a raíz del sometimiento de los trabajadores a métodos de evaluación y control científicos rigurosos y precisos.

El problema de las relaciones laborales no es algo nuevo. Desde finales del siglo XIX los teóricos de la gerencia se preocuparon por condiciones de satisfacción de los trabajadores muy ligadas, en ese momento, a valores morales y religiosos de los empresarios: “como los industriales habían logrado riqueza y posición mediante el trabajo de otros, estaban moralmente obligados a asumir sus responsabilidades, no solo frente a la economía, sino frente al bienestar individual y colectivo de sus empleados”⁵³. El esfuerzo se centraba, entonces, en programas sociales tendientes más a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador que a modificar las condiciones de trabajo. Con el surgimiento de la teoría de las relaciones laborales, la búsqueda de la eficiencia llevó a los empresarios al desarrollo de programas que trasciendieran la moralidad, para ofrecer acciones de beneficencia y algunas prestaciones como vacaciones, permisos por enfermedad, servicios de salud y fondos de pensiones, con la idea de que todo esto incrementarían la satisfacción del empleado y, por ende, su

⁵³ GAUDEMAR, Jean-Paul de. OP. Cit., p. 44

rendimiento.

Taylor⁵⁴ afirma que el objeto principal de la Administración ha de ser el de asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados. Las palabras máxima prosperidad están empleadas en su sentido más amplio, para dar a entender no solo grandes dividendos para la compañía o para el propietario, sino también el desarrollo de todas las áreas del negocio hasta su estado más elevado de excelencia, de manera que la prosperidad pueda ser general y permanente. De igual manera, máxima prosperidad para cada uno de los empleados significa no solo salarios más elevados que los que ordinariamente reciben los hombres de su clase, sino la formación de cada hombre hasta llegar al estado de su máxima eficiencia, de manera que, hablando en términos generales, sea capaz de elevar la calidad del trabajo. Por ende, la máxima prosperidad no puede existir más que como resultado de la máxima productividad.

La máxima productividad se logra cuando existe una estrecha colaboración entre la dirección y los obreros, lo que se logra creando la conciencia y el ambiente laboral armónico, a fin de unir esfuerzos en pos de objetivos comunes. Esta premisa se constituye en la esencia de la administración científica moderna.

⁵⁴ TAYLOR. F. W. Op. Cit., p. 31.

Bajo la perspectiva de la Administración Científica, la iniciativa⁵⁵ de los trabajadores (es decir, su trabajo arduo, su buena voluntad y su ingenio) se consiguen con el establecimiento de relaciones laborales de colaboración entre directivos y empleados.

La eliminación del bajo rendimiento y de las diversas causas que inciden en el trabajo lento, disminuiría tanto el costo de la producción que los mercados, tanto nacional como extranjero, se ampliarían muchísimo, y las empresas colombianas podrían competir en condiciones más iguales con relación a los rivales internacionales. Suprimiría, así, una de las causas fundamentales de crisis económica, de falta de empleo y de pobreza y, por lo tanto, surtiría en estas aflicciones un efecto más permanente y de largo alcance que cualquiera de los demás remedios, que se emplean actualmente para suavizar sus consecuencias. Asimismo, aseguraría salarios más elevados, acortaría la jornada de trabajo y haría posibles unas condiciones mejores para el trabajador tanto en la empresa como en el hogar.

⁵⁵ Al hablar de iniciativa es necesario referirnos a John Stuart Mill, específicamente a su libro Sobre la Libertad-El Utilitarismo, donde nos expresa que los seres humanos se convierten en noble y hermoso objeto de contemplación, no por el hecho de llevar a la uniformidad lo que de individualidad hay en ellos, sino cultivándola y desarrollándola, siempre dentro de los límites impuestos por los derechos y los intereses de los demás; y como las obras participan de los caracteres de quienes las llevan acabo, por el mismo procedimiento la vida humana se hace rica, diversa y animada nutriendo con más abundancia los pensamientos altos y los elevados sentimientos, fortaleciendo los vínculos que unen a los individuos con la raza, haciendo que sea infinitamente más digna al integrarse con ella. Cada persona, cuanto más desarrolla su individualidad, más valiosa se hace a sus propios ojos y, en consecuencia, más valioso se hará a los ojos de los demás. Alcanza una mayor plenitud de vida en su existencia, y habiendo más vida en las unidades, más habrá en la masa, que, al fin, se compone de ella.

Según Idalberto Chiavenato⁵⁶, la teoría de las relaciones laborales se origina principalmente en la necesidad de humanizar y democratizar la Administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica⁵⁷ y adecuándola a los nuevos patrones de vida de los trabajadores.

Los nuevos patrones de vida conllevan la necesidad de considerar al trabajador como un individuo único, el cual tiene necesidades y objetivos particulares, que deben ser considerados en las decisiones empresariales. Los conflictos en las relaciones laborales surgen porque las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos. El conflicto está ligado al desacuerdo, la discordia, la divergencia, la discrepancia, la controversia o el antagonismo. Para que exista el conflicto, además de la diferencia de objetivos e intereses, debe haber interferencia deliberada de una de las partes involucradas. El conflicto surge cuando una de las partes intenta alcanzar objetivos ligados con los de otra parte. La interferencia puede ser activa (obstáculos, bloqueos e impedimentos) o pasiva (omisión). Así, el conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o divergencia: constituye una interferencia activa o pasiva, pero deliberada para imponer un bloqueo sobre la tentativa de la otra parte de alcanzar sus objetivos.

⁵⁶ CHIAVENATO Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill. Bogotá. 2002

⁵⁷ La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial, en la cual la tecnología y el método de trabajo constituyen la más importante preocupación del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no estar cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas del siglo veinte, sus principios no siempre se aceptaron pacíficamente.

El conflicto en las relaciones laborales puede presentar tres niveles de gravedad:

- **Conflicto percibido:** Ocurre cuando las partes perciben y comprenden que el conflicto existe porque sienten que sus objetivos son diferentes de los objetivos de los demás y que existen oportunidades de interferencia o bloqueo. Es el llamado conflicto latente, percibido por las partes como conflicto en potencia.
- **Conflicto experimentado:** Cuando provoca sentimientos de hostilidad, ira, temor y desconfianza entre las partes. Se denomina conflicto velado porque es disimulado, oculto y no se manifiesta externamente con claridad.
- **Conflicto manifiesto:** Se expresa a través del comportamiento o interferencia activa o pasiva de las partes. Es el llamado conflicto abierto, que se manifiesta sin disimulo; es decir, es totalmente evidente para todos.

En las empresas existen condiciones que tienden a generar conflictos. Estas condiciones inherentes a la naturaleza de las organizaciones, tienden a crear percepciones entre personas y grupos, las cuales predisponen al conflicto. Estas condiciones son:

- **Ambigüedad del papel:** Cuando expectativas poco claras y confusas, además de otras incertidumbres, aumentan la probabilidad de que las personas sientan que están trabajando para propósitos incompatibles.

- **Objetivos encontrados:** debido al crecimiento de la organización, cada grupo se especializa cada vez más en la búsqueda de sus objetivos particulares. Dada la especialización, cada grupo realiza tareas diferentes, se relaciona con diferentes partes del ambiente y comienza a desarrollar diferentes maneras de pensar y actuar.

- **Recursos compartidos:** los recursos organizacionales son limitados y escasos. Esta cantidad fija de recursos requiere ser distribuida y asignada entre los grupos de la organización. Si un grupo quiere aumentar su cantidad de recursos, otro grupo tendrá que perder dichos recursos. Esto provoca la percepción de objetivos e intereses diferentes y tal vez incompatibles e incongruentes.

- **Interdependencia de actividades:** las personas y grupos de una empresa dependen entre sí para desempeñar sus actividades y alcanzar sus objetivos. La interdependencia se presenta cuando un grupo no puede realizar su tarea o alcanzar su objetivo, si otro grupo no realiza o alcanza el suyo.

El conflicto es un proceso dinámico en el que las partes se influyen mutuamente. Cuando una de las partes percibe que existe una situación potencial de conflicto, desarrolla sentimientos y comportamientos conflictivos frente a la otra. La acción de una de las partes genera alguna forma de defensa o reacción de la otra.

Para R. Wayne Mondy y Robert M. Noe ⁵⁸, la condición de la mayoría de los trabajadores no está fija de manera permanente en una organización. Ellos constantemente se mueven hacia arriba, lateralmente, hacia abajo y hacia fuera de la organización. A fin de asegurar que haya disponibilidad de trabajadores con las habilidades y experiencia necesarias en todos los niveles, se necesitan esfuerzos constantes y concertados para mantener buenas relaciones internas con los empleados. Un programa de relaciones humanas bien concebido e implementado es muy benéfico, tanto para la organización como para sus empleados. Las relaciones internas con los empleados comprenden las actividades en la gerencia que están asociadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización. Estas actividades incluyen promoción, transferencia, degradación, renuncia, despidos, suspensiones y jubilación. La disciplina y la acción disciplinaria también son aspectos cruciales de las relaciones internas. La disciplina es el estado de autocontrol y conducta ordenada del empleado, e indica el alcance de un genuino trabajo de equipo dentro de una organización. La acción disciplinaria implica una sanción contra un empleado que no satisface las normas establecidas. La acción disciplinaria efectiva se dirige al comportamiento equivocado del empleado, no al empleado como persona. Administrada en forma incorrecta, la acción disciplinaria es destructiva, tanto para el empleado como para la corporación, ya que puede ser desarticulante de la cultura participativa. La cultura participativa es un elemento determinante en las

⁵⁸ WAYNE Mondy R. y NOE Robert M. Op. cit., p. 31

relaciones laborales; esta cultura se refiere a un enfoque gerencial en el que la mayor parte de los intentos por modificar los procedimientos internos, ha estado dirigido hacia su apertura y a volverlo más participativo. El valor de involucrar a más personas en el proceso de toma de decisiones se relaciona principalmente con la productividad y el estado de ánimo de los empleados. Una mayor productividad puede ser el resultado del estímulo de ideas y del fomento de un mayor esfuerzo empresarial por conservar buenas relaciones laborales. Es frecuente que los empleados que se sienten participantes, respondan a los problemas compartidos con sugerencias innovadoras y con esfuerzos productivos poco frecuentes.

Por su parte Mary Hatch C⁵⁹, realiza un amplio análisis de los conflictos y las contradicciones en las organizaciones. Argumenta que el conflicto y la cooperación son dos suposiciones sobre las cuales las teorías de la organización han sido construidas. Los teóricos clásicos de la Administración tomaron el punto de vista de que la cooperación es necesaria en las organizaciones, o mínimamente, es un objetivo altamente deseable. Por lo tanto, el conflicto, que puede socavar la cooperación, es un aspecto negativo. Esta lógica es entonces, usada para justificar la búsqueda de medios efectivos para reducir o resolver el conflicto en las organizaciones.

⁵⁹ HATCH C. Mary. Op. cit., p. 32.

El conflicto organizacional ha sido frecuentemente definido como una lucha abierta entre dos o más grupos en una organización, o entre una o más personas dentro de ésta. Está usualmente enfocado en algún estado o condición que favorece un actor social sobre otros. El conflicto también es frecuentemente explicado en términos de interferencia; ocurre cuando las actividades de un actor social son percibidas como obstáculos que interfieren en los resultados de otros actores sociales.

El conflicto organizacional, el cual tiene efectos directos sobre las relaciones laborales, puede tener dos interpretaciones, según la tendencia de las actitudes asumidas por los actores involucrados. El conflicto puede ser entendido como disfuncional, cuando es concebido como la antítesis de la cooperación, cuando es interpretado como un signo de una estructura social incompleta y defectuosa, y con base en esto, se han propuesto acciones que propenden por la creación de mecanismos estructurales para tratar los asuntos que generan conflicto. También puede ser interpretado como algo natural, es decir, que es inevitable y debe ser aceptado, lo que sugiere que el conflicto no es un signo de mala administración, sino mas bien un aspecto inevitable de la organización. Por último, el conflicto puede ser percibido como algo funcional; esto es, se puede tomar una actitud positiva hacia el conflicto. Esta sugerencia fue impulsada por la comprensión de que el conflicto puede estimular la innovación y la adaptabilidad. Esta visión del conflicto hizo suponer que las organizaciones son, o deberían ser, sistemas cooperativos. La perspectiva funcional del conflicto propone que el conflicto es

bueno para la organización porque lleva a la estimulación, adaptación e innovación y a mejor toma de decisiones, en gran parte como resultado de la entrada de opiniones divergentes. Adicionalmente, el conflicto es considerado como psicológica y socialmente saludable. Es psicológicamente saludable porque permite ventilar frustraciones y suministra un sentido de participación e incluso algarabía. Es sociológicamente saludable pues incita la oposición al status quo e incita condiciones para el cambio social. Además, algunos teóricos le dan el crédito al conflicto de suministrar las condiciones para la democracia al reconocer el pluralismo y estimular el respeto por la diversidad.

Para Hatch, explicar los conflictos en las organizaciones es difícil, pues los humanos emplean numerosos mecanismos de defensa psicológicos y estrategias conscientes para desengancharse del conflicto, incluyendo la evitación, suavización, compromiso, solución de problemas y remisión jerárquica. De esta manera, el conflicto abierto no ocurre cada vez que la oportunidad de conflicto se presenta.

Las presiones de diferenciación e integración están siempre en conflicto dentro de una organización y son inherentes a los procesos de organizar. El conflicto se da cuando la organización primero comienza a diferenciar sus actividades en respuesta a presiones tanto internas como externas. Todas estas presiones llevan a la diferenciación, la cual crea la necesidad de integración para ayudar a la organización a coordinar sus unidades y actividades diferenciadas con el fin de

lograr el potencial de diferentes miembros y contribuir al logro de sus objetivos.

La interdependencia de tareas es un elemento generador de conflictos en las relaciones laborales, y se pueden identificar, por lo menos, tres formas de interdependencia de tareas. Una interdependencia de tareas mancomunada, que requiere muy poco en el sentido de la interacción para que las unidades interdependientes desempeñen sus tareas. La necesidad limitada de interacción se traduce en pocas oportunidades para dirigir el conflicto, en la medida en que cada unidad persigue sus propios objetivos e intereses más o menos independientemente de las otras. Por otro lado, una interdependencia de tareas recíproca, que demanda la continua interacción y por ende, ofrece oportunidades ilimitadas para el conflicto. Sin embargo, las oportunidades para el conflicto son moderadas por la reciprocidad de este tipo de dependencia. Cada individuo confía en el otro para lograr sus objetivos, así que el conflicto abierto pone obstáculos a ambas partes simultáneamente. Como resultado, la interdependencia de tareas recíprocas no siempre lleva a altos niveles de conflicto, aunque puede producir períodos de interacción sin conflicto, puntuados por períodos de conflicto intenso. Por su parte, la dependencia de un fondo común de recursos escasos provocará conflictos frecuentemente. Los recursos pueden incluir, por ejemplo, fondos operativos o asignaciones de capital, espacio físico, equipos compartidos y servicios de apoyo centralizados.

Como la adquisición de recursos puede indicar poder, la presión adicional para

competir por los recursos escasos le añade potencial de conflicto a las situaciones anteriores.

Según Hatch, el conflicto también puede ocurrir cuando quiera que dos individuos tienen estatus significativamente diferentes dentro de la organización y se les pide que coordinen sus actividades. El desbalance de estatus no es problemático mientras los grupos de mayor estatus influyeran a los de menor estatus; no obstante, si los grupos de menor estatus tienen que iniciar actividades y/o influenciar directamente al grupo de estatus más alto, entonces es más probable que ocurra conflicto.

Es posible descubrir los patrones más profundos que relacionan el conflicto a las condiciones en el ambiente. Con respecto al entorno, el principio de isomorfismo sugiere que las organizaciones intentan emparejar la complejidad de sus entornos.

Esto generalmente, lleva a la diferenciación interna en la forma de complejidad estructural tanto vertical como horizontal. Adicionalmente, en la medida en que se adaptan a las condiciones cambiantes, la incertidumbre es producida dentro de la organización. En la medida en que algunos individuos desarrollan mayores capacidades de enfrentar la incertidumbre, esto puede llevar a cambios dentro de la estructura del poder organizacional. De este modo, la complejidad y el cambio en el entorno de una organización pueden contribuir a las condiciones del conflicto.

Es un hecho, que la estrategia de crecimiento para una organización lleva a incrementos en el tamaño y la diferenciación dentro de la misma con efectos similares a aquellos relacionados con la complejidad del entorno y el cambio, incluyendo un incremento en la complejidad interna y en los cambios en la estructura de poder existente. Rebajar en tamaño contribuye al conflicto al crear la percepción de acortamiento de recursos, el cual provoca competencia sobre lo que queda al ser dividido.

Las tareas inherentes a determinado puesto de trabajo son definidas, en gran medida, por su elección en tecnología y por consiguiente, los cambios en la misma, significan cambios en las tareas asignadas a unidades e individuos. Debido a que la asignación de tareas influye en la cantidad y el tipo de interdependencia entre las unidades de la organización, las tecnologías fijan las condiciones para el conflicto en las relaciones laborales.

La estructura social dentro de las organizaciones es un alto generador de conflictos en las relaciones laborales. La creación y el mantenimiento de una jerarquía de autoridad definen la base para el conflicto vertical en la organización, mientras que la división del trabajo separa a la organización en una forma tal que crea oportunidades para el conflicto horizontal. De esta manera, las elecciones sobre estructura social sitúan los cimientos para los conflictos que emergerán en las interacciones del día a día. Además, los mecanismos de coordinación producen divisiones adicionales dentro de la organización que pueden ser el

emplazamiento para el conflicto.

La cultura organizacional puede desarrollarse sobre la base de la divergencia de valores dominantes en las empresas. Los valores divergentes pueden ser interpretados como independientes de la cultura dominante en el caso en que sean menos probables de contribuir al conflicto, o pueden divergir en oposición a valores dominantes, en el caso en que sean más probables de contribuir al conflicto. En este mismo sentido, la divergencia en suposiciones básicas entre individuos puede ayudar a explicar los conflictos que ocurren en las organizaciones.

Adicionalmente, la diferenciación de los individuos, comunicada a través de diferencias en calidad o estilo del escenario físico, puede alimentar los sentimientos de superioridad o inferioridad entre las unidades de trabajo. Estas condiciones pueden contribuir directamente a las condiciones locales para el conflicto o pueden incrementar la sensibilidad a los conflictos inherentes en otros factores contextuales. Por último, la proximidad física contribuye al conflicto en las relaciones laborales, cuando hace a los individuos y grupos más accesibles los unos a los otros.

En conclusión, para Hatch, el conflicto en las relaciones laborales es definido frecuentemente, en oposición a la cooperación, lo que refleja un hecho en el cual las manifestaciones negativas de conflicto socavan la cooperación al destruir la

confianza y cerrar los canales de comunicación. Sin embargo, en sus manifestaciones situacionales positivas, el conflicto puede ofrecer los beneficios de innovación y trabajo en equipo, y puede, en consecuencia, estimular actos cooperativos futuros y construir el valor de la diversidad. De esta manera, el conflicto y la cooperación están únicamente opuestos cuando el conflicto se define como destructivo; pero cuando se concentra en sus aspectos constructivos, pueden ser vistos como procesos complementarios.

Henry Jorda⁶⁰, por su parte, circunscribe el estado de las relaciones laborales al ámbito del saber-hacer y de los comportamientos, los cuales deben ajustarse a los nuevos imperativos económicos: calidad, flexibilidad y reactividad.

Considera que en la época actual, obreros y empleados movilizan su facultad de formalización para dialogar con las herramientas numéricas, siendo cada vez más polivalentes; trabajan en equipos relativamente autónomos y velan por el compromiso óptimo de las instalaciones. Así, las direcciones rehabilitan la inteligencia de los ejecutantes cuando las obligaciones y las incertidumbres ligadas al mercado los incitan a acortar los plazos de producción y de entrega, a reaccionar rápidamente a los cambios de la demanda y a combatir los defectos de fabricación. El manejo se hace entonces participativo para motivar a los asalariados a mejorar su trabajo cotidiano, a proponer soluciones y sobre todo a

⁶⁰ JORDA Henry. Op. cit. p. 32.

adoptar un comportamiento compatible con los objetivos de la empresa.

La historia de las relaciones de trabajo está fuertemente marcada por la concepción mecanicista del hombre, en la que los dirigentes se esfuerzan por optimizar la utilidad y la eficacia, extrayendo al máximo la energía productiva del trabajador y lo asimilan como una máquina compleja de tratamiento de informaciones que forman representaciones mentales que determinan los comportamientos eficaces. Esto traduce la extensión del campo de la racionalización a la descomposición de las operaciones del espíritu en operaciones elementales. Los dirigentes buscan la convergencia de las representaciones individuales para preservar la armonía de una organización abierta a un medio inestable, y asegurar la coordinación de los actores dotados de facultades de adaptación. Movilizan herramientas y métodos pedagógicos destinados a estructurar las representaciones mentales según los intereses de la organización. Así, estas herramientas, que tiene en cuenta las características neurobiológicas del ser, suponen una teoría del comportamiento humano y un esquema centrado en la auto-organización de los individuos.

Para Jorda, la responsabilidad de los individuos favorece la interiorización de las normas de trabajo; ser responsable es asumir sus actos, explicar a los otros sus decisiones, adoptando para ello, un racionamiento y un lenguaje comprendido por todos, y asumir códigos de comportamiento admitidos por el grupo. La responsabilidad acentúa de este modo el control en la ejemplaridad de cada uno:

ejemplaridad del discurso, del comportamiento, del vestido, y en general, de todos los actos manifiestos. La ética de la responsabilidad no impone autoritariamente una norma, la hace desear como si fuera conforme al florecimiento de cada uno, no valoriza el espíritu de equipo más que en la medida en que el grupo sea el que permita convertirse en ventaja perfeccionando la eficacia de la empresa. Las sanciones y las reprimendas que tocan a los que se apartan de las reglas, hacen comprender a todos la necesidad de participar en forma activa y responsable en los objetivos de la empresa. La responsabilidad del empleado es un medio de condicionamiento, aún más eficaz, que la obediencia por estímulos exteriores, reglamentos impuestos o el respeto debido al jefe.

La disciplina de los actores responsables alimenta la armonía de una empresa que busca, en un ambiente turbulento, tejer lazos sólidos entre todos sus miembros, desactivar los conflictos latentes, y suprimir las retenciones de información que amenazan su reactividad.

Expone Jorda que en el momento en que la autonomía y la responsabilidad de cada empleado, cualquiera que sea su nivel jerárquico, fundan la eficacia del proceso de trabajo, la objetivación de las motivaciones individuales alumbra a los administradores sobre las maneras de razonar. En el momento en que la reactividad de la empresa reposa en la continuidad y la interactividad de los flujos de información, el bagaje numérico de la organización y la creación de equipos de trabajo refuerzan la interdependencia de los hombres. El hombre en el trabajo se

convierte en un individuo ligado a los otros, y es este ser exteriorizado y comunicativo quien interesa al administrador.

Dentro de este marco de pensamiento, la evaluación de los empleados está destinada a medir su grado de adhesión a los objetivos de la organización, su capacidad de iniciativa, y su potencial de trabajo. Pero la evaluación debe estar supeditada no solo a los conocimientos exigidos a un individuo en el momento de su vinculación laboral, sino que debe estar cimentada en un proceso de formación permanente, el cual se inscribe en un programa cognitivista buscando favorecer la auto organización del individuo. El empleado, desde su entrada a la formación, debe mostrar disposición para evolucionar y para adaptarse a situaciones inesperadas. El administrador se asegura de la lealtad de los individuos y dispone de medios a través de los cuales puede actuar sobre las personalidades, las cuales se convierten cada vez más transparentes, lo que le permite controlar comportamientos individuales y grupales, que son, en última instancia, los factores determinantes de la eficacia económica.

La formación es también un momento privilegiado para difundir la ética de una empresa convertida en el lugar de realización de una persona, y lugar de elaboración de proyectos individuales.

La eficacia del empleado ya no reposa sobre una cantidad de trabajo, sino sobre la calidad de sus reacciones y de sus iniciativas. La formación se traduce

entonces en el paso de una evaluación del rendimiento, instuida para luchar contra holgazanerías y facilitar el control del trabajo, a una evaluación del comportamiento. Es el paso de un control que se ejerce sobre los cuerpos y los gestos, a un control que se ejerce sobre los modos de razonamiento y las representaciones.

La competencia del individuo no reposa ya sobre un conocimiento y una experiencia del proceso de trabajo; se construye también en las relaciones permanentes que el empleado sostiene con los demás miembros de la organización. Las vigilancias no solo controlan la eficacia de los gestos y de los movimientos, sino que evalúan la justicia de los comportamientos, es decir, la capacidad de comunicar, de trabajar en equipo y de anticipar los casos no previstos.

El empleado debe definir por si mismo sus objetivos y sus medios para realizarlos en función de la misión confiada por el administrador. Esta facultad no puede provenir más que de una manera de ser y de pensar coherentemente con los intereses de la organización, a partir de la cual los empleados se organizan para regular el proceso de trabajo.

De lo anterior se desprende que las relaciones laborales dependen de la suma de las capacidades individuales, enmarcadas en un contexto normativo. Es en la relación que el empleado establece con los demás que la eficacia de los procesos

se forma progresivamente.

En definitiva, es la red relacional a la que pertenece el individuo la que reconoce y valoriza sus competencias; es él quien selecciona las competencias útiles y las ordena para formar una cualificación diferente de la definida por el cuadro tradicional de acción.

“El control y la cualificación del empleado se hacen en el seno de un equipo de trabajo, y es éste equipo el que asegura la transmisión de los saberes entre colegas, sin que la dirección entable un proceso largo y costoso de objetivación y de formación. La transmisión de los saber-hacer y saber-ser no formalizados consagra entonces una forma de solidaridad coherente con los objetivos de la organización. En efecto, cada individuo se vuelve relevo de un control que se ejerce sobre las maneras de ser y de pensar, un control que se inscribe en las comunicaciones inter subjetivas y que actúa en forma directa en el estado de las relaciones laborales”⁶¹.

Es la interdependencia, siempre más fuerte de los empleados, la que aumenta los efectos del control, cuando la vigilancia de los demás obliga al individuo a adoptar un comportamiento conforme a los objetivos generales, presentándose entonces, una nueva forma de control, la cual se manifiesta entre personas de un nivel

⁶¹ AKTOUF Omar. Op. Cit. , p. 30.

jerárquico similar.

Según Anne Trebilcock⁶², El término relaciones laborales (también se utiliza relaciones industriales), hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. Asimismo, alude al campo de estudio dedicado al análisis de dichas relaciones.

“Un sistema de relaciones laborales o industriales refleja la interacción entre los principales actores que lo componen: el Estado, la empresa (empresas o asociaciones de empresas), los sindicatos y los trabajadores (que pueden participar o no en los sindicatos y otras entidades encargadas de su representación)”.

Considera Trebilcock que los términos “relaciones laborales” y “relaciones industriales” se emplean asimismo en relación con diversas formas de participación de los trabajadores; además, pueden referirse a las relaciones de empleo específicas establecidas entre una empresa y un trabajador en virtud de un contrato de trabajo escrito o implícito, si bien éstas suelen denominarse “relaciones de empleo”. La variación en la utilización de los términos es considerable, lo que refleja en parte la evolución de este campo de estudio en el

⁶² TREBILCOCK . .Anne . Op. Cit., p. 32.

tiempo y en el espacio. No obstante, existe un acuerdo generalizado respecto a la consideración en el mismo de la negociación colectiva, las diversas formas de participación de los trabajadores (como los comités de empresa, y los comités conjuntos de salud y seguridad) y los mecanismos de resolución de conflictos colectivos e individuales. La amplia gama de sistemas de relaciones laborales existentes en el mundo ha dado lugar a la necesidad de matizar los estudios comparativos y de la identificación de tipos debida a las limitaciones del exceso de generalización y las analogías erróneas. Tradicionalmente, se han descrito cuatro tipos diferenciados de gestión del lugar de trabajo: dictatorial, paternalista, institucional y participativo.

Sostiene que un sistema de relaciones laborales establece las normas básicas formales e informales que determinan la naturaleza de las relaciones industriales colectivas, así como el marco de las relaciones de empleo individuales entre el trabajador y su empresa. La situación en el lado de la gestión se complica por la intervención de actores como las agencias de trabajo temporal y los contratistas de mano de obra y puestos de trabajo, que pueden tener responsabilidades respecto a los trabajadores sin tener el control del entorno físico en el que éstos desarrollan su actividad, ni la oportunidad de impartir formación sobre seguridad.

Considera que es una realidad que la globalización de la economía, el ritmo acelerado de cambio tecnológico y la consiguiente llamada a favor de una mayor flexibilidad por parte de las instituciones implicadas en las relaciones industriales

plantean nuevos retos para su supervivencia y prosperidad. En función de las tradiciones y las instituciones existentes, las partes que intervienen en un sistema de relaciones laborales pueden reaccionar de modo diferente a las mismas presiones: por ejemplo, los directivos pueden optar por una estrategia basada en los costes o bien, otra relacionada con el valor añadido, al enfrentarse a un aumento de la competencia.

La autora considera que sin lugar a duda, la medida en la que la participación de los trabajadores y la negociación colectiva constituyan elementos ordinarios de los sistemas de relaciones laborales repercutirá en el modo en que el personal directivo aborda los problemas de salud y seguridad.

Por otra parte, hay una constante: la dependencia económica del trabajador respecto a la empresa sigue siendo el factor que subyace a su relación y tiene consecuencias importantes en lo que se refiere a la salud y la seguridad. Se considera que la empresa tiene el deber general de ofrecer un lugar de trabajo seguro y saludable y de formar y equipar a los trabajadores para que lleven a cabo su labor sin riesgos. El trabajador tiene el deber recíproco de seguir las instrucciones de salud y seguridad y evitar dañarse a sí mismo o a los demás en el trabajo.

Para Trebilcock, el incumplimiento de estas u otras obligaciones puede generar conflictos que dependen del sistema de relaciones laborales para su resolución.

Entre los mecanismos que facilitan ésta figuran las normas que rigen no sólo las interrupciones de la actividad (huelgas, en general, de celo o de trabajo lento) y los cierres patronales, sino también la disciplina y el despido de los trabajadores. Además, en muchos países se exige a las empresas que participen en diversas instituciones relacionadas con la salud y la seguridad, realicen un control de estas condiciones, informen de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales e, indirectamente, indemnicen a los trabajadores que los padecen.

Sostiene que las relaciones laborales aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad. Se trata de un término que suele describir el enfoque empresarial de la administración de personal basado en la prioridad concedida a la participación de los trabajadores, normalmente, aunque no siempre, en centros de trabajo sin presencia sindical, con el fin de motivarles para que aumenten su productividad. Actualmente las relaciones laborales se centran en las técnicas de organización del trabajo, la contratación y la selección, la evaluación del rendimiento, la formación, la mejora de las cualificaciones y el desarrollo de la carrera profesional, así como la participación directa de los trabajadores y la comunicación. La gestión de recursos humanos se ha propuesto como alternativa al “fordismo”, el tipo de producción tradicional basada en la cadena de montaje, en el que los ingenieros se ocupan de la organización del trabajo y las tareas asignadas al personal se dividen y

circunscriben específicamente. Las formas habituales de participación de los trabajadores están representadas por los sistemas de planteamiento de sugerencias, las encuestas sobre actitud, los planes de enriquecimiento del puesto de trabajo, el trabajo en equipo y otros mecanismos de capacitación, la optimización de los programas relativos a la vida laboral y la creación de círculos de calidad y grupos de acción.

Acentúa que tradicionalmente, se han definido tres partes integrantes del sistema de relaciones laborales: el Estado, las empresas y los representantes de los trabajadores. En este contexto deben incluirse otras fuerzas que trascienden a estas categorías: los sistemas de integración económica regionales y multilaterales a otra escala, establecidos entre Estados y empresas multinacionales como empleadores que carecen de identidad nacional, pero que pueden considerarse instituciones del mercado de trabajo. Puesto que la repercusión de estos fenómenos en las relaciones laborales sigue siendo poco claro en muchos aspectos, el análisis se centrará en los actores más clásicos, a pesar de la restricción que supone limitar el estudio en una comunidad cada vez más global. Además, es necesario prestar especial atención a la consideración del papel que desempeña la relación de empleo individual en el ámbito de los sistemas de relaciones laborales generales y el impacto de las nuevas formas de trabajo alternativas.

El Estado siempre ejerce un efecto al menos indirecto en las relaciones laborales. Como fuente de legislación, constituye un factor inevitable en la aparición y el desarrollo de los sistemas que rigen aquéllas. Las leyes pueden dificultar o fomentar, directa o indirectamente, la creación de organizaciones representativas de los trabajadores y las empresas. Asimismo, establecen un nivel mínimo de protección de los trabajadores y estipulan “las reglas del juego”.

Por ejemplo, puede garantizarse una mayor o menor protección a los trabajadores que se niegan a llevar a cabo tareas que, razonablemente, consideran peligrosas en exceso, o a aquellos trabajadores que actúan como representantes en materia de salud y seguridad.

Mediante el desarrollo de una administración laboral, el Estado influye asimismo en el modo en que funcionan los sistemas de relaciones laborales. Si se asegura la aplicación efectiva de la legislación mediante la intervención de la inspección de trabajo, puede recurrirse a la negociación colectiva en los campos en los que la ley no se pronuncia. Si, por el contrario, la infraestructura del Estado, dedicada a la protección de los derechos y la ayuda a la resolución de conflictos entre empresas y trabajadores es débil, éstos actores tendrán que arreglárselas para desarrollar sus propias instituciones y mecanismos alternativos.

Las empresas tienen intereses comunes que defender y causas precisas que propugnar. Al organizarse, persiguen varios objetivos que, a su vez, determinan el carácter de sus organizaciones. Estas pueden adoptar la forma de cámaras de comercios, federaciones económicas y organizaciones empresariales (para las cuestiones sociales y laborales).

Cuando los aspectos abordados pertenecen esencialmente al ámbito social y de las relaciones industriales, incluida la negociación colectiva, la salud y la seguridad en el trabajo, el derecho laboral y los salarios, el deseo de coordinar las acciones ha dado lugar a la creación de organizaciones de empresarios, que siempre son de carácter voluntario.

El tamaño de una empresa es un determinante fundamental en su planteamiento respecto a las relaciones laborales: es más probable que aquéllas con una plantilla reducida se basen en medios informales para abordar la relación con sus trabajadores.

La representación de los trabajadores se ve reflejada en la institucionalización de los sindicatos. Según la definición clásica, un sindicato es “una asociación continua de asalariados cuyo objetivo es mantener y mejorar las condiciones de su empleo”. Los orígenes de los sindicatos se remontan a los primeros intentos de organizar la acción colectiva al comienzo de la Revolución Industrial. No obstante, en su concepción moderna, los sindicatos surgieron en la última parte del siglo

XIX, cuando los Gobiernos comenzaron a concederles el derecho jurídico a constituirse (anteriormente, se habían considerado asociaciones ilícitas, perjudiciales para la libertad de comercio o como grupos políticos al margen de la ley). Los sindicatos son resultado de la convicción de que sólo aunando esfuerzos los trabajadores pueden mejorar su situación.

4. La ética empresarial

Aunque la ética no es un tema que se trata de una forma directa en el desarrollo de la investigación, se ha considerado necesario realizar algunas reflexiones sobre el tema, con la finalidad de evidenciar la transversalidad y la pertinencia de ésta en todas las actividades del ser humano, y en nuestro caso específico, en la toma de decisiones en las empresas, cuando el actuar de los individuos se encuentra comprometido.

La ética debe ser considerada en todos los comportamientos humanos, en el mundo de la empresa y los negocios, y se pueden identificar como un hecho o comportamiento, como unas circunstancias que influyen y que pueden modificar el juicio de las personas, y como un objetivo o finalidad del sujeto que lo realiza. Los principios éticos permiten, en cada caso, juzgar la rectitud o no de cada comportamiento de los individuos teniendo en cuenta las tres consideraciones anteriores.

Es necesario realizar un análisis de la ética en el campo empresarial, para comprender las acciones que los empresarios llevan acabo, en busca del cumplimiento de los objetivos planteados. Especialmente, en el área de producción, donde se pretende obtener un rendimiento óptimo en la gestión de los empleados, se requiere establecer un marco ético que controle y limite las actuaciones gerenciales, donde el ser humano sea respetado en su integridad física, espiritual y moral. Es decir, la ética debe ser entendida como algo inherente a la presencia del ser humano.

Cualquiera que sea la opinión sobre el fundamento de la ética, es importante considerarla desde la óptica de cada persona, como consecuencia de su ontología.

“Cada persona debe tener su sistema filosófico del cual deben brotar todas sus normas de conducta, y lo más importante y profundo de éste planteamiento filosófico es la ontología: ¿Qué pienso yo del ser?, ¿Qué es el ser para mí?

Estas preguntas que fueron formuladas por los griegos pre-socráticos han sido respondida desde entonces por los filósofos y debe responderla cada uno de nosotros. Si la ética no brota de una ontología, tiene el peligro de volverse un conjunto de normas externas. La ética debe ser consecuencia de la cosmovisión de cada cual. Es decir, consecuencia de la visión personal del universo. Así entendida la ética se vuelve un poco profunda, algo que debe ser constante en

*todo el comportamiento del ser humano, esté solo o acompañado, en su vida privada o profesional*⁶³.

La ética no es solamente no hacer el mal sino, y más importante, hacer el bien. Cuando la ética nace de una ontología, de una convicción personal ya no es una norma externa que nos limita, se convierte en un modo de pensar y de valorar la vida en cada individuo; por consiguiente, es necesario que el comportamiento ético nazca de una convicción interior y no de una imposición externa⁶⁴. Una vez comprendida esta disertación, conoceremos algunos planteamientos sobre el concepto de ética empresarial, trabajado por algunos autores.

Según Adela Cortina⁶⁵, *la ética es un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional; es decir, pretende que obremos racionalmente. A diferencia de los saberes preferentemente teóricos, contemplativos, a los que no importa en principio orientar la acción, la ética es esencialmente, un saber para actuar de un modo racional.*

⁶³ RESTREPO SANTAMARIA Nicanor. Op.cit., p. 33.

⁶⁴ “Todas las actuaciones de una persona pueden estar regidas por una ley civil, por una norma ética o no estarlo por ninguna norma externa o interna. Algunas personas obran por el temor al castigo de la ley civil, ellos se limitan a no hacer lo prohibido por el Estado o por lo menos a no ser sancionados. Una persona que actúa así, lo está haciendo por una motivación negativa y externa, lo cual produce generalmente insatisfacción y desequilibrio interior. Otros obran por mandato de una ley interna, una ley ética que nace del interior. Para ellos la motivación de sus actos es interior y está regida por temor a un castigo dado por su propia conciencia, o por un ser superior en el caso del creyente en una trascendencia. El actuar de este modo trae coherencia y seguridad existencial pues la acción personal nace de una motivación interna”. OCAMPO ZAPATA Jairo. Consideraciones éticas. Impreso en el centro de publicaciones de Uniquindio. Armenia. 1992. p.26-27.

⁶⁵ CORTINA Adela. Op. Cit., p. 33.

Obrar racionalmente significa, en principio, saber deliberar antes de tomar una decisión con objeto de realizar la elección más adecuada y actuar según lo que cada quien haya elegido. Quien no reflexiona antes de actuar sobre los distintos cursos de acción y sus resultados, quién no identifica cual de ellos es más conveniente y quien actúa en contra de la decisión que él mismo reflexivamente ha tomado, no obra racionalmente.

La ética es el tipo de saber que pretende orientar al hombre en la formación de su carácter, de modo que, siendo suficientemente consciente de qué elementos están o no al alcance de para modificarlos, se trabajará sobre aquellos que puedan ser transformados, logrando así, un buen carácter que le permita al individuo establecer buenas elecciones y tomar decisiones prudentes.

Una configuración inteligente del carácter requiere percatarse en primer lugar, de cuál es la meta o los propósitos que se quieren alcanzar con las acciones elegidas. Desde el carácter se puede ir fijando los modos de actuar que permitirán alcanzar las metas intermedias y los valores que son precisos encarnar para llegar tanto a los objetivos intermedios como al fin último.

En lo que se refiere a las organizaciones, cada una de ellas tiene una meta hacia la cual orienta todos sus esfuerzos; de ahí que sea mas importante conocer cuál es su meta, su finalidad, y que sus miembros se esfuercen por alcanzarla, que diseñar un conjunto de reglamentos y normas.

El fin de las organizaciones es, sin duda, un fin social ya que todas ellas se crean para proporcionar a la sociedad unos bienes, en virtud de los cuales queda legitimada su existencia ante la sociedad, y éste es un punto central en la elaboración de un código ético. A diferencia de las personas que no necesitan legitimación, las organizaciones han de proporcionar unos bienes a la sociedad para ser aceptados por ella, y lógicamente, en el caso de que no los produzcan, la sociedad tiene derecho a reclamárselos y, por último, a deslegitimarlos.

Considera Adela Cortina, que para diseñar una ética de las organizaciones, es necesario recorrer los siguientes pasos:

- Determinar claramente cuál es el fin específico, el bien interno a la actividad que le corresponde y por el que cobra su legitimidad social.
- Averiguar cuáles son los medios adecuados para producir ese bien y qué valores es preciso incorporar para alcanzarlo.
- Indagar qué hábitos han de ir adquiriendo las organizaciones en su conjunto y los miembros que la componen, para incorporar esos valores e ir forjándose un carácter que le permita deliberar y tomar decisiones acertadas en relación con la meta.
- Discernir que relación debe existir con las distintas actividades y

organizaciones, como también entre los bienes internos y externos a ellas.

Ahora, toda organización desarrolla sus actividades en una época determinada, y no puede ni debe ignorar, si quiere ser legítima, el grado de conciencia moral alcanzado por la sociedad, que se refiere no tanto a los fines que persiguen, como a los derechos que es preciso respetar y que no puede atropellar con la excusa de que constituyen un obstáculo para sus fines.

Una empresa está obligada a respetar los derechos de sus miembros, de los consumidores y proveedores, y no puede atropellarlos aduciendo que su meta es lograr un beneficio económico, expresado en su estado de resultados. Ciertamente, el fin de la empresa es lograr la satisfacción de necesidades humanas, para lo cual tiene que contar con la obtención de beneficio, pero ni satisfacer tales necesidades puede hacerse a costa de los derechos de los individuos. Cualquier organización ha de obtener una legitimidad social, y para conseguirlo ha de lograr a la vez producir los bienes que de ella se esperan y respetar los derechos reconocidos por la sociedad en la que vive y los valores que esa sociedad comparte.

Por consiguiente, en el momento de diseñar los rasgos de una organización y sus actividades, es imprescindible tener en cuenta los valores de la moral cívica de la sociedad en que se inscribe, y los derechos de las personas que esa sociedad reconoce; es decir, cual es la conciencia moral alcanzada por la sociedad.

Adela Cortina identifica las principales dificultades que se pueden presentar en el contexto del cumplimiento de la ética empresarial, dentro de las cuales destaca las siguientes:

- Desconfianza del empresariado.

La primera de tales dificultades surge en el mundo empresarial mismo a partir de la desconfianza que siente buena parte del empresariado hacia la ética. Desde esa desconfianza surgen posiciones con respecto a las relaciones entre ética y empresa que, sin ánimo de exhaustividad, se podrían ordenar del siguiente modo:

- Para hacer negocio es preciso olvidarse de la ética común y corriente, porque los negocios tienen sus propias reglas de juego, regidas por una ética propia. Quien quiera hacer negocio ha de dejar la ética en a la puerta de la empresa.
- La misión de la empresa consiste en maximizar beneficios, en términos de dinero, prestigio y poder, de suerte que es ésta una guerra en la que cualquier medio es bueno, cualquier medio queda justificado, si conduce al fin. No hay valor superior en este mundo al de la cuenta de resultados.
- La ética debe limitarse en la empresa a unos mínimos, que en realidad coinciden con el cumplimiento de la legalidad y la sujeción a las leyes. La

empresa debe por tanto, preocuparse de ganar dinero, que ya los mecanismos del mercado y los poderes públicos se preocuparán de las cuestiones sociales imponiendo las leyes adecuadas, de suerte que una específica ética de la empresa resulta superflua. Con la conciencia personal y la legalidad vigente, los problemas de moral están resueltos.

- ¿Cosmética o necesidad?

Existe un gran interrogante al determinar si la sociedad al reclamar una mayor ética de los negocios, está aludiendo a una necesidad, o más bien está tranquilizando su mala conciencia dando la apariencia de que la ética le parece fundamental en la empresa. ¿Es pues, una necesidad, un efecto cosmético, o incluso un nuevo opio del pueblo, que adormece la conciencia de los explotados para que no se percaten de que los son? Formular una pregunta como la anterior, no es solo cuestión de mala fe o de desconfianza universal, sino un recelo bien fundado en la historia de la humanidad, plagada de construcciones ideológicas dirigidas, de modo más o menos consciente, a proteger los intereses de la clase dominante.

- ¿No es imposible ser empresario y comportarse éticamente?

El último obstáculo que cita la autora, consiste en el modo que el hombre de la calle tiene de entender lo que significa ética.

En el uso común se entiende la ética como un conjunto de mandatos que deben ser cumplidos sin atender ni a las circunstancias en las que el sujeto debe actuar, ni a las consecuencias que previsiblemente se seguirán de la actuación. Quien obra en contra de estos mandatos – se piensa -, actúa en forma inmoral. Y como el empresario se encuentra en muchas ocasiones entre el deber de cumplir esos mandatos morales y el deseo de obtener beneficio, podrá obrar moralmente en su vida familiar, pero no en la empresa. Con lo cual no es posible ser empresario y obrar moralmente bien, pero tampoco tiene sentido hablar de una ética de la empresa.

Finalmente, Cortina nos expone algunas razones por las cuales se debe presentar el nacimiento de la ética empresarial, y resalta entre otros, los siguientes argumentos: existe urgencia de recuperar la confianza en las empresas, ya que la falta de credibilidad no es una carta de triunfo en el mundo del negocio y la confianza es el valuarte del valor empresarial. Existe necesidad de tomar decisiones a largo plazo, y estas decisiones requieren que exista credibilidad por parte de todos los agentes participantes en el mundo empresarial y que le otorguen su voto de confianza, para poder estructurar planes de acción. Las empresas poseen una enorme responsabilidad social, que exige un cambio sustancial en la forma de concebir a las organizaciones, desde entenderla como el terreno de hombres sin escrúpulos, movidos exclusivamente por el afán de lucro, a considerarla como una institución socio económica que tiene una seria responsabilidad moral con la sociedad; la empresa es una organización que tiene

un tipo de identidad que se distingue en pasado, presente y futuro, y que no se reduce a la suma de sus miembros, sino que es una entidad que ha de cumplir una funciones y debe asumir claras responsabilidades sociales.

Por su parte, Nicanor Restrepo Santamaría⁶⁶, al referirse a la ética empresarial, hace referencia a la ética civil, la cual interpreta como el mínimo de valores y normas que los miembros de la sociedad moderna comparten, los cuales pueden compendiarse esencialmente en libertad, igualdad, solidaridad, tolerancia activa, pluralismo y diálogo, donde se busca precisar el papel que la empresa, unidad productora de riqueza en la sociedad, tiene en ella y por lo tanto, donde debe identificar esquemas éticos aún más estrictos que los mínimos de la ética civil⁶⁷.

Nicanor Restrepo realiza un análisis alrededor de las prácticas de los negocios en las que se encuentran implícitas las normas y valores de los individuos, de las empresas y de la sociedad, y de las claves para hacer que la empresa sea a la vez ética y rentable; una empresa donde la eficacia sea compatible con la equidad.

⁶⁶ RESTREPO SANTAMARÍA Nicanor. Op. Cit., p.33.

⁶⁷ “Al hablar de ética civil es necesario referirnos al ethos del hombre. Ella misma plantea el problema, es problemática y problematizante. La ética civil concierne a las grandes acciones de los hombres: Mágicas, míticas y religiosas; poéticas y artísticas; políticas; filosóficas, científicas y técnicas. Concierne igualmente a las fuerzas elementales del habla y del pensamiento, eróticas y mortuorias, industriosas y combativas, y lúdicas. A través de la ética civil se manifiesta una búsqueda del ser y la nada, una interrogación sobre el devenir y el tiempo, una investigación sobre la totalidad, una apertura al mundo siempre multidimensional, y un acuerdo discordante con el juego de del ser en el devenir de la totalidad fragmentaria y fragmentada del mundo multidimensional”. AXELOS Kostas. Hacia una ética problemática. Taurus Ediciones S.A. Madrid 1972.

Las finalidades de la empresa son proporcionar un servicio a la comunidad, generar un suficiente valor económico agregado, proporcionar a sus miembros satisfacción personal y perfeccionamiento humano, garantizar una capacidad de continuidad o permanencia y contribuir, con su conducta en los negocios, a construir y preservar la ética en la sociedad.

Por lo tanto, la empresa debe asegurar la satisfacción de necesidades humanas. Pero esto no puede hacerse a costa de los derechos de los empleados, de los proveedores, ni mucho menos de los consumidores.

Considera Restrepo Santamaría que partiendo de la afirmación de que la empresa moderna existe para proporcionar un servicio específico a la sociedad; es necesario entonces, establecer que ésta es viable, si y solo si, todos sus negocios y operaciones se realizan en concordancia con la ética civil. La ética tiene que incorporarse en las empresas por razones positivas y como parte de su compromiso con la sociedad en la cual desarrollan su objetivo económico.

No obstante, muchos empresarios piensan y actúan en contravía con la ética civil, al suponer erradamente que para hacer negocios es necesario olvidarse de la ética común, y que la ética debería limitarse al cumplimiento de la legalidad y a la sujeción de las leyes del mercado, por cuanto establecen sus propias reglas de juego.

La ética vende. Cada día es más clara la necesidad de legitimación moral que requieren las empresas para poder tener éxito en su actividad comercial. Por lo anterior, apelar a la ética tiene también una explicación pragmática, de eficacia. La confianza de la sociedad en la empresa se convierte, explícitamente, en el valor empresarial que siempre ha sido y la falta de credibilidad, por el contrario, no resulta ser un elemento de triunfo en el mundo de los negocios.

En la época actual, corresponde a las empresas transformarse rápidamente en núcleos competitivos, adoptando las tecnologías que les aseguren su futuro, y revisando su cultura y su estructura para sobrevivir. Está reñido con la ética desconocer la realidad del entorno económico. Es necesario buscar el consenso con la comunidad empresarial para formular un nuevo modelo administrativo y tecnológico que permita la permanencia de las empresas en el tiempo y la de sus miembros en ellas.

La empresa, concebida como institución socioeconómica que tiene una responsabilidad moral con la sociedad, debe sumar al fortalecimiento de la confianza de la opinión, la necesidad de tomar decisiones en las que prevalezca la responsabilidad a largo plazo, que, a su turno, se convierte en una garantía de supervivencia de la organización.

En las empresas deben explorarse mecanismos que conduzcan a fortalecer la ética en los negocios, entendiendo que ésta no se limita a las prohibiciones sino

que, de igual modo, se ocupa de la promoción de valores positivos que contribuyan al éxito de las organizaciones y de las personas que la integran.

Entre los medios más utilizados para discutir y afianzar el consenso ético entre los integrantes de una empresa, pueden mencionarse:

- La promulgación de misiones empresariales que sinteticen los compromisos éticos y hagan parte de una filosofía expresa y formal, aplicada en una organización transparente, respaldada con integridad y ejemplo de los directivos, quienes deben estar dispuestos a asumir los riesgos que tanto la sociedad como la empresa les exigen a quienes ejercen tales responsabilidades.
- La adopción de códigos de ética o de conducta, o la redacción de una carta de ética empresarial, permite la discusión sobre el tema ético, la clarificación y la generación de consenso sobre conductas adecuadas. Los códigos de ética son declaraciones corporativas que ayudan en la resolución de conflictos, la orientación de las decisiones, la clarificación de las responsabilidades, la integración de las personas en un proyecto de cooperación y la regulación de la conducta de quienes trabajan en la empresa y son, además, elementos que fortalecen los nexos transparentes de la organización con la comunidad, gobierno, clientes, empleados, accionistas, proveedores y contratistas. Hacerlo explícito refuerza la

obligatoriedad de las normas y permite conocer las consecuencias de su incumplimiento.

Para Ricardo Maliandi⁶⁸, una de las preguntas más importantes que se plantean los directivos cuando formulan estrategias y toman decisiones para la empresa es: ¿Qué es lo relevante en los negocios? El beneficio es la respuesta inmediata, pero la duda se produce cuando se quiere saber qué es el beneficio y cómo se obtiene.

Por un lado, están aquellos que consideran el beneficio como una magnitud económica que hay que maximizar. No conceden importancia a la forma en que se obtiene este beneficio y cómo manejarlo. Por otro, se encuentran los empresarios a los que no sólo les preocupa maximizar el beneficio sino también la forma de obtenerlo. Para ellos, juega un papel muy importante la ética; están dispuestos a sacrificar resultados siempre que tuvieran que actuar de una forma no ética, o con falta de sensibilidad social.

Las cuestiones morales han sido una constante en todas las civilizaciones y la ética como parte de la filosofía, ha ido evolucionando a través de los tiempos modificando a la moral.

La ética es una ciencia práctica de carácter filosófico; expone y fundamenta

⁶⁸ MALIANDI Ricardo. Op. Cit., p.33.

científicamente, principios de comportamiento universales. La empresa, organización formada por individuos, es y se comporta éticamente si cada uno de sus integrantes apoya sus acciones en los principios éticos universales.

Considera el autor que en los últimos años, la preocupación por las cuestiones éticas se ha ido extendiendo de forma inusitada en la práctica empresarial. Tres factores han contribuido de forma decisiva el resurgir de la ética: los procesos de decisión en la empresa han experimentado cambios. Las organizaciones, con las normas rígidas y estrictas en las relaciones laborales, han dado paso a una organización más dinámica y flexible, que necesita de la delegación de responsabilidades en todos los niveles. A su vez, el compromiso de los trabajadores con su empresa facilita su identificación con la cultura corporativa, y ayuda a comprender y compartir a toda la organización en la misión y visión de la empresa.

Estos factores, junto con la mayor presión social que se ha ejercido en la empresa, han resultado esenciales para poner fin a las actuaciones empresariales caracterizadas por un ánimo desmedido de lucro y por la regla de todo vale en los negocios.

Llegados a este punto, Maliandi define la ética empresarial como un conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa, para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad, y permitir una mejor adaptación a los distintos

entornos en condiciones que suponen respetar los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que ésta comparte. La obtención del beneficio económico no debe ser un freno, sino un elemento impulsor de innovación o competitividad para las empresas.

Por lo tanto la ética ayuda a la empresa a afianzar la credibilidad social, lo que se logra satisfaciendo los derechos de todos los grupos de interés como son los accionistas, propietarios, trabajadores, clientes, proveedores, etc., ya que la empresa y la sociedad van de la mano.

En el mundo empresarial, o particularmente en la realización de un negocio, la aplicación de una estrategia, la omisión de información relevante o la desinformación, puede ser beneficiosa económicamente. En efecto, se podría decir que un negocio ha sido bueno no solo porque se han beneficiado ambas partes sino porque ha sacado mayor provecho (desde el punto de vista de éste último). Se podría afirmar que un negocio bueno en el sentido moral, es un mal negocio en el sentido económico, ya que en el sentido moral se busca un acuerdo beneficioso sincero para ambas partes, y en el sentido económico se busca sacar una ventaja desde el punto de vista de la expectativa (ó a veces directamente a costa de la ingenuidad o ignorancia de la otra parte). Se plantea que la ética no es un ingrediente para triunfar en los negocios, pero equivocadamente, ya que los negocios se hacen a través de personas (el factor humano), y por lo mismo sería un error llevar la interacción estrictamente al enfoque del beneficio provechoso

para el más fuerte (en este caso la negociación se trata como el campo de batalla). Se recuerda que la fórmula de éxito debe ser "gana-gana", es decir, aquellos negocios realizados por conveniencia mutua basada en complementos beneficiosos para ambos. De lo contrario, se encontraría latente el ánimo de sacar ventajas favorables personales. En estos casos, se verificaría que el comportamiento inmoral convertido en norma (aceptación general) se hace un elemento de difusión. El hacer honradamente el propio trabajo es una de las exigencias radicales del hombre en cualquier cultura. En el campo de la competencia, en la cual la empresa se encuentra inserta, tampoco aplica la estricta visión ética. Por el contrario, la competencia es cruda y para lograr éxito se construyen sofisticadas estrategias de impacto. Esto es una actuación de guerra, donde la mente del consumidor es el campo de batalla. Para muchos, esta batalla no podría ser sobrellevada bajo un sentido ético. Sin embargo, es imposible separar los negocios y los valores, como si ambos permanecieran a mundos diferentes, porque la ética pertenece a la misma realidad por cuanto es una dimensión de toda actividad humana.

La ética empresarial es una exigencia de la persona, cualquiera sea su trabajo. La ética empresarial, supone que sus principios son los mismos de la moral general. Si genuinamente se mantiene una preocupación por los empleados (calidad, ambiente, remuneración, sentido de familia, incentivos, seguridad) proporcionándoles "dignidad y respeto", el trabajador estará feliz y motivado para desempeñarse mejor. Este estado de ánimo, sentido de felicidad, es en sí una

cuestión ética. En muchas empresas inmersas en la competitividad y falta de tiempo para todo, los trabajadores son el "recurso humano". Esto puede al menos interpretarse como sujetos que no son personas sino recursos (con todas las implicaciones éticas que esto signifique). Estos recursos son atractivos en la medida que cumplan con juventud, dedicación, resultados, identificación con la empresa, esfuerzo que vaya más allá de la estricta responsabilidad, ser capaz de trabajar en equipo, ser agradables, saber de computación y tener un idioma alternativo. Mejor aun si su costo es "bajo". Una vez que este recurso se ha desgastado --y luego de haber entregado la vida a la empresa (sin olvidar que la familia también vive este proceso)--, puede ser fríamente reemplazado por otro recurso joven, que cumpla con las nuevas exigencias. Este es el comportamiento de las empresas hacia los recursos humanos (personas con aspiraciones, necesidades, sentido de dignidad, sueños, justicia y con familias que dependen de ellos) en la mayoría de las empresas que interactúan en un ambiente de competencia. No obstante, existen empresas que no dudan en mencionar que las personas son uno de sus principales activos. La ética empresarial, en cuanto a tal, sin embargo, significa actuar en un ambiente que no solo procura el más alto respeto y dignidad de sus empleados (personas y nunca recurso), sino que procura que la empresa se presente frente a la sociedad de manera honrada, veraz y honesta , más idealmente en la procuración del bien social.

Considera Maliandi que la búsqueda de la rentabilidad no consiste en oponerse a la ética, pues existen ciertas cualidades gracias a las que se trabaja más y mejor;

y porque hay varias otras dimensiones de la vida que suponen límites a la rentabilidad, ej.: *"las normas son buenas para todos, aunque en un momento particular no me favorezcan"*. Es decir, la respuesta a esta pregunta podría ser "ni solo, ni siempre". Las consideraciones éticas suponen el elemento de racionalidad en los análisis empresariales y la ética resulta ser una dimensión inexorable de la actividad humana y empresarial.

En la toma de decisiones, los ejecutivos buscan minimizar el riesgo por medio de la obtención de exhaustivos análisis, demostraciones y proyecciones empíricas. No obstante, pocas veces se considera que elemento adicional, el sexto sentido, el sentido común y el sentido ético. Hay ámbitos del saber a los que se les exige demostraciones; y otros a los que se le pide persuasiones. Las decisiones éticas pertenecen a este segundo ámbito de conocimiento. Los datos empíricos son siempre necesarios, pero no son el último factor determinante a la hora de decidir. Hay un sexto sentido que aporta otro tipo de información más sutil y menos evidente.

En el lenguaje ético, la dificultad para saber cuándo una acción humana es buena o mala, es similar a la pregunta si un negocio será bueno o malo: no hay seguridad en la respuesta, pero es posible tener una idea para saber si una decisión es razonable (la experiencia como referencia juega un papel determinante). Toda decisión conlleva implícito un riesgo. No basta con contar con las mejores herramientas para pasar del análisis a la ejecución; hay que estar

convencidos, hay que prever las consecuencias y responsabilidades. Hay que asumir el riesgo. El tránsito del ser al deber ser conlleva riesgos. Esto es lo que básicamente tiene en común la ética y los negocios.

Los conceptos que normalmente se manejan en el mundo empresarial tienen connotaciones intangibles y diversas según el punto de vista de cada actor (el éxito puede ser entendido por unos como la obtención de mejores participaciones de mercados, o de mayor rentabilidad o de prestigio, etc.); por lo tanto, no se pueden juzgar como verdaderos o convenientes desde la perspectiva de lo cuantificable. Muchas veces se interpreta el éxito en forma excluyente del que no lo tiene. Se podría decir que su obtención cobra significado en cuanto otros no lo logran. En materia ética dentro del ámbito empresarial, no se debe buscar el éxito impidiendo o buscando que otros lo logren también.

En la medida en que se considere la realidad laboral desde el punto de vista de una necesidad dignificante del ser humano, se debe mirar al trabajo bajo un profundo sentido de solidaridad. Trabajo y empleo no es lo mismo. El empleo es un bien escaso, y el trabajo es una necesidad natural. El trabajo es la principal fuente de la realización personal. Otorga dignidad al hombre, sentido de pertenencia, responsabilidad, sentido de ser útil. Solo bajo perspectiva de la dignidad y de la necesidad de trabajar se puede enfocar la solidaridad.

La ética es un valor intrínseco de toda actividad económica y empresarial, ya que

cualquier actividad empresarial incluye al ser humano. La ética es una exigencia que se hace más significativa mientras mayor es la complejidad social. Si la ética se encuentra inserta en toda actividad empresarial, no puede ser considerada como un valor agregado, sino como un valor componente.

Los valores éticos se sustentan en el campo de lo moral; en la vida de alteridad y en el encuentro con los demás y con sí mismo. Los valores éticos ratifican la libertad del ser humano; ayudan a guiar nuestras acciones y elecciones individuales. Los gerentes buscan manejar el clima ético en las organizaciones buscando la manera en cómo dichos valores pueden participar en sus negocios.

Las empresas debieran ser conformadas por propósitos responsables dirigidos a la consecución de valores éticos para con la comunidad y los empleados. La actividad empresarial de una organización afecta a muchos grupos constituyentes o stakeholders (proveedores, accionistas, clientes, consumidores, competencia, comunidad general, etc.). Se exige de la empresa, entonces, una actitud responsable para con dicha comunidad, puesto que su comportamiento repercute directa o indirectamente sobre ésta. Ser responsable significa dirigir la organización midiendo el impacto de su actuación en estos grupos, respetando sus derechos e intereses legítimos. Se requiere evitar el engaño y la desinformación. La honestidad requiere de la rectitud y sinceridad con la información demandada por la comunidad. Las señales que una empresa entrega afectan a muchas personas, que confiando en la información, toman decisiones

que a su vez afectan a otros. La comunidad confiará en estas señales en la medida que sean honestas. Además, la confianza necesita del reconocimiento de compromisos implícitos en las promesas. La competencia leal y el esfuerzo por la calidad real son parte de la confianza. Su quebrantamiento perjudica directamente a las personas. Se debe poner especial atención en tratar de actuar justamente tanto en el otorgamiento de oportunidades al interior de la empresa, como frente a todos aquellos grupos que tienen relación directa o indirecta con el quehacer de la organización.

Se debe también evitar someterse a influencias impropias, favoritismos basados en intereses personales o presentar conductas que afecten la integridad de los ejecutivos. Los gerentes deben tratar de asegurar que sus empleados no caigan en este tipo de influencias. Actuar con integridad supone un comportamiento leal frente a las obligaciones y tareas que se deben emprender, en el marco de la confianza depositada al empleado. En su más completo sentido, se debe actuar conforme a las convicciones y los requerimientos morales, aunque presuponga un costo.

El respeto, significa reconocer que los individuos sostienen relaciones fuera de la empresa, poseen autonomía, privacidad, dignidad, derechos y necesidades. Por otra parte, los ejecutivos deben procurar el respeto a la propiedad intelectual y privada, poniendo especial cuidado cuando la actividad comercial involucra la propiedad ajena (pública o propia de la naturaleza).

En suma, el comportamiento basado en estos valores beneficia a toda la sociedad, a la empresa y a la economía en la cual se inserta la empresa. Los principios forman la base de la confianza y cooperación; también contribuyen a la moral de los empleados. Es especialmente importante el sentido de orgullo por parte de los empleados en su productividad y actitud general, cuando visualizan pertenecer a una organización que define los valores éticos como un estilo de vida.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE HALLAZGOS EMPÍRICOS

En este capítulo se presenta en primera instancia, una descripción de cada una de las empresas, a las cuales pertenecen las personas entrevistadas, continuando con una descripción de los perfiles humanos y profesionales de cada uno de ellos, para finalizar con un análisis general de los principales hallazgos derivados del proceso de categorización de las entrevistas.

1. Análisis de las entrevistas

Carlos Eduardo Mesa Mesa, es presidente de Premex desde 1979, año en el cual participó como fundador de la empresa. Es agrónomo, egresado de la Escuela Agrícola Panamericana, y Master en Agricultura de la University of Florida.

Posee una amplia experiencia en la dirección de empresas del sector agropecuario, especialmente en aquellas que realizan procesos industriales para producir insumos requeridos en la fabricación de concentrados para animales. Se ha caracterizado por poseer un profundo espíritu investigativo, el cual lo ha llevado a incursionar en el mundo del desarrollo de formulaciones balanceadas, que son altamente eficientes en el levante, ceba y reproducción de animales.

La empresa que dirige Carlos Eduardo Mesa, es una organización reconocida en

el país por la trascendencia de sus investigaciones, y por la calidad en la producción de insumos para la industria de concentrados alimenticios y para la industria pecuaria.

Premex S.A.⁶⁹ es una compañía de base tecnológica dedicada al desarrollo, producción y mercadeo de ingredientes indispensables para la buena nutrición, y para la obtención y mantenimiento de una excelente sanidad animal.

Los insumos y servicios ofrecidos por Premex son utilizados por productores de alimentos concentrados y premezclas, productores de carne, leche, huevos y productores de alimentos, en general para mejorar y proteger la calidad de sus productos. A través de la oficina de distribución global ubicada en Florida, Estados Unidos, su red internacional de proveedores y distribuidores y su planta de producción ubicada en Colombia, Premex ofrece productos de excelente calidad a precios competitivos, para cualquier industria o explotación pecuaria.

Premex posee cinco unidades de negocio para cubrir distintas necesidades de la industria de alimentos: premezclas y suplementos, aditivos, bovinos, suministros globales y consultoría. Adicionalmente, ofrece un completo paquete de soluciones de problemas nutricionales para los productores de alimentos concentrados en las áreas de alimentación y salud animal.

La empresa aspira ser una corporación de negocios con una de las marcas asociadas a nutrición más influyentes de la región andina y ser reconocida por la alta calidad humana y técnica de su personal.

Su Unidad de Especialidades ocupa uno de los tres primeros lugares en el Norte de Latino América y tiene relaciones profundas con los principales fabricantes de alimentos balanceados para animales del hemisferio.

Su Unidad de Ganadería Especializada es el principal proveedor de programas nutricionales tecnificados en Colombia, Venezuela y Ecuador y con una creciente relevancia hemisférica.

Su Unidad de Comercialización es el proveedor de acceso a un sistema de compras especializado en ingredientes técnicos para nutrición y salud animal.

Considera Carlos Eduardo Mesa que la toma de decisiones basada en modelos de investigación de operaciones depende mucho de la naturaleza del negocio. Opina que las empresas tienen que tener indicadores de calidad, pero que éstos tienen que estar determinados por la actividad comercial. Se debe favorecer la satisfacción del cliente, sobre la eficiencia de la planta de producción; por esta

⁶⁹ PREMEX S.A. Info. Corporativa (on line). Medellín: 2007. www.premex.com.co

razón, aunque los índices cuantitativos están presentes, no son un parámetro para medir la eficiencia de los empleados, y por consiguiente, no se generan roces entre ellos, por el afán de cumplir con un estándar de productividad. Las herramientas cuantitativas son necesarias para tomar decisiones en toda actividad productiva, pero nunca se debe perder de vista el espíritu de la gente. Si existe carencia de éste espíritu, ninguna empresa puede progresar. Debe primar el control humanizado, lógicamente apoyado en un sistema matemático.

Afirma que los modelos de investigación de operaciones establecen parámetros que le permiten a la empresa saber si las personas están haciendo las cosas como deben ser, dentro de una lógica normal, pero los empleados tienen que tener la motivación para actuar y hacer las cosas bien hechas. Si un individuo no cumple con su trabajo según los estándares establecidos, crea confusión y crisis entre sus compañeros de trabajo, generando deterioro en el ambiente laboral, y lógicamente, deteriora las relaciones laborales.

Para Carlos Eduardo Mesa, el éxito en las decisiones tomadas se basa en la forma como los implicados en éstas, las asumen. Es por esto que es imprescindible realizar un proceso de selección de personal exitosos, pues desde allí comienza a gestarse una unidad de acción, que redundará en un mejor o peor ambiente laboral, y por consiguiente en una buenas o malas relaciones laborales.

“Las decisiones tomadas en producción, deben generar satisfacción, beneficio y

utilidad a toda la comunidad empresarial". Considera que si alguno de estos elementos no está presente en el proceso de toma de decisiones, entonces, en primer instancia, quien tomó la decisión no es racional, no está actuando como un ser humano que desea lo mejor para él y para la comunidad en la cual se mueve; y en segunda instancia, quienes tienen que ejecutar las decisiones tomadas, asumen una actitud de poca aceptación al no percibir bondad en las acciones que tienen que ser ejecutadas.

"Una decisión genera satisfacción, cuando quien la toma vibra con ella, siente que es lo mejor para alcanzar los objetivos y percibe gozo con la decisión tomada; una decisión genera beneficio, cuando los elementos que la conforman no producen daño, no lesionan ni física, ni moralmente a los individuos que son afectados por ella, y no produce efectos negativos en el entorno; y una decisión es útil, cuando realmente sirve para algo, cuándo ésta no obedece a caprichos irracionales, sino que tienen un propósito muy claro e identificable. Cuando las decisiones tomadas cumplen con el requisito anterior, no tienen por qué ser conflictivas. Si los empleados se encuentran satisfechos y motivados, trabajan en forma armónica y perciben las decisiones tomadas como una acción que se realiza a favor de ellos y de la empresa. Esto genera una actitud de camaradería y cooperación, lo que implica un buen ambiente laboral y unas relaciones óptimas entre todos los empleados de la empresa".

Para Carlos Eduardo la rentabilidad será una consecuencia de la racionalidad con

la que se tomen las decisiones; este es un concepto que debe darse por cumplido y el cual debe estar totalmente inmerso en cualquier actividad que las empresas ejecuten.

Opina que en la empresa existe una responsabilidad social muy grande, lo que implica un compromiso muy poderoso de hacer las cosas bien hechas. Este concepto exige que se estructure una política de calidad que parte de entender cuales son las necesidades del cliente y que optimice el uso de los recursos disponibles. Esta política, la cual se encuentra en concordancia con la filosofía de la empresa, debe reunir toda la conciencia del tejido laboral; es decir, debe involucrar a directivos, área comercial y área de producción.

Dicha responsabilidad social se conforma desde el momento en el cual se toman decisiones empresariales, de cualquier índole, que no generen conflicto entre las partes; se debe propender, entonces, porque las decisiones tomadas nunca atenten contra las relaciones laborales.

En cuanto a la producción, manifiesta que es allí donde los procesos de toma de decisiones son más puntuales y generadores de conflictos. Pero también es donde ser muy ágiles, pues dentro de las políticas de las empresas industriales debe existir flexibilidad en el diseño; es decir, la producción debe realizarse pensando en las necesidades reales del cliente, el cual se constituye en una unidad estratégica de crecimiento. Toda la producción debe estar orientada hacia las

necesidades específicas de cada cliente; por esta razón, las decisiones en esta sección son rápidas y se asemejan a decisiones grupales concertadas.

Para Carlos Mesa, el crecimiento de la empresa está cimentado en la homogenización de las mezclas producidas, lo que exige un control permanente a todo nivel. Se controla el tiempo en cada proceso, el estado de las máquinas, los niveles de inventarios, el ausentismo laboral, el tiempo ocioso y los volúmenes de producción y desperdicios. Asegura que es necesario establecer coeficientes de estandarización y de variación para poder regular las dispersiones que se presenten.

Otro aspecto, en el cual hace énfasis Carlos Eduardo, es en el proceso de compras. Él considera que las decisiones tomadas en compras son determinantes para lograr eficiencia y calidad en los procesos de producción. Manifiesta que es muy importante comprar materia prima a proveedores confiables, y por consiguiente, es necesario calificarlos y realizarles un monitoreo sobre su comportamiento y calidad de las entregas.

“Si las personas perciben que existe una política de decisiones eficiente en el suministro de materias primas, trabajan con seguridad y le imprimen confianza a su trabajo, lo que agiliza en gran forma los procesos productivos, y las relaciones laborales fluyen de una forma grata y cortés, ya que nadie siente temor por interrupciones en su labor de producción”.

Afirma Carlos Eduardo, que con la adopción de un sistema de toma de decisiones basado en modelos de programación, se logra imprimirle rigor a la producción, y el rigor es exigente con todos los niveles de la organización. Para cumplir con el rigor impuesto en los procesos, la gente tiene que cualificarse, entrenarse y adoptar las normas y los procedimientos de la empresa. Si las personas asumen su trabajo con dedicación y las decisiones tomadas con responsabilidad, no existirá el conflicto laboral, pues todos tienen la oportunidad de desempeñarse exitosamente en su labor.

“Es inminente y necesario que se genere una cultura de la calidad en la empresa y todo el tejido social que en ella participe debe conocer y adoptar esta cultura. Cuando se habla de tejido social, no se refiere exclusivamente a los empleados de la empresa, involucra a las familias y las costumbres no laborales que los empleados asumen y evidencian con sus actos”.

Considera Carlos Mesa que las decisiones que se toman apoyadas en modelos de investigación de operaciones, son trascendentales en las organizaciones, y por su carácter deben constituirse en normas y procedimientos, las cuales deben ser cumplidas por todas las personas, especialmente las que están involucradas con los procesos de producción; muchos empleados las aceptan, pues sienten que están capacitados para responder de una forma eficiente a las exigencias planteadas, pero otros pondrán resistencia a los nuevos estándares de medición, y lógicamente generarán algún grado de conflicto, bien sea entre sus compañeros

de área, o con sus superiores. Opina que un área crítica donde se generan conflictos en las relaciones laborales, es el área comercial, pues normalmente las personas que la constituyen están acostumbradas a trabajar bajo esquemas muy flexibles de productividad y rendimiento, y al establecer controles y parámetros de acción, se suscita un ambiente de resistencia e inconformidad.

Carlos Eduardo considera la toma de decisiones como una competencia que deben tener todos los directivos de las empresas, sin importar su actividad. El requisito indispensable en este proceso de toma de decisiones lo interpreta como una gestión de la calidad, que debe poseer un alto nivel de rigor que permita crear una cultura empresarial, basada en la adopción de comportamientos que generen buenas relaciones laborales y optimización de los recursos disponibles.

Sostiene que la toma de decisiones es el proceso de seleccionar un curso de acción entre diferentes alternativas; es la médula de la planeación. Esta toma de decisiones debe estar enmarcada dentro de un proceso de racionalidad y comienza desde la identificación de un problema o de una necesidad, hasta poner en marcha la alternativa elegida.

Un enfoque hacia la estructura de toma de decisiones en la organización es aquel que distingue entre los niveles estratégicos, tácticos y técnicos. Casi todas las decisiones estratégicas no están estructuradas; se caracterizan por una gran incertidumbre y, por naturaleza, no son rutinarias. Estas decisiones son aquellas

que afectan la dirección general de la organización. Las decisiones tácticas se ocupan de la puesta en práctica las decisiones estratégicas que se acaban de esbozar. Estas decisiones están orientadas a las operaciones, en la medida en la que solucionan los problemas dentro de un marco de tiempo mucho más corto. Las decisiones de planificación y de control son importantes en este nivel.

“Debido a las decisiones tomadas y a las normas y procedimientos establecidos, las relaciones laborales entre los directivos y los empleados del área de producción pueden ser deficientes, ya que en oportunidades las directrices y las especificaciones no son claras”.

En este sentido, las decisiones tomadas en producción, basadas en modelos cuantitativos, las relaciones entre los empleados del área comercial y los empleados del área de producción no son buenas, pues los vendedores pretenden que sus pedidos sean servidos en forma inmediata, sin importar las programaciones de producción establecidas.

Las decisiones técnicas son de naturaleza rutinaria y se relacionan con el control de las tareas específicas. La información necesaria para realizar esta función es básicamente de naturaleza descriptiva y debe ser complementada con información de desempeño actualizada.

Sostiene que la toma de decisiones para que sea efectiva y genere los resultados esperados, debe estar cimentada bajo tres principios o capacidades, que deben estar presentes en todo gerente, a saber: la autoridad, la intuición y la experiencia.

Entiende la autoridad bajo dos aspectos, no excluyentes entre sí; por un lado, está la credibilidad que posee cierta persona para poner en marcha las decisiones que se toman, y por el otro lado, se encuentra el poder de mando inherente a cada cargo, que le permite al ejecutivo diseñar el proceso de toma de decisiones y convertirlo en un componente importante de las normas y procedimientos de la empresa.

Interpreta la intuición como el tipo de información que es reconocida y aceptada por quien toma la decisión, válida para determinadas circunstancias. La intuición suele entenderse como el “*sexto sentido del gerente*”, pero es, en definitiva, una percepción interna.

La experiencia se obtiene de situaciones pasadas, que fueron de naturaleza similar al problema actual, y es de gran importancia en el proceso de toma de decisiones ya que simplifica los procesos, al permite elegir los cursos de acción ya validados en oportunidades anteriores.

La toma de decisiones se debe entender como un proceso de gestión de la

calidad, en el sentido de que cuando las decisiones son tomadas en forma racional, permiten, a través del tiempo, lograr la normalización de los procesos, lo que conlleva a la generación de una cultura de la calidad. Un proceso de toma de decisiones es un proceso dinámico y continuo, que permite un proceso de mejoramiento continuo, el cual tendrá una mayor o menor eficiencia, dependiendo de la rigurosidad impuesta en el proceso realizado.

Con respecto a las relaciones laborales, Carlos Eduardo Mesa las define como las acciones observables que las personas asumen en el desarrollo habitual de su trabajo, con respecto a los demás miembros de la empresa. Estas acciones son identificables tanto en el campo puramente laboral o técnico, como en las relaciones extra laborales, bien sea en reuniones formales o informales, dentro o fuera de organización.

“La base de las relaciones laborales es el empleado individual, el cual manifiesta actitudes, que se evidencian cuando emite juicios evaluativos, ya sea favorables o desfavorables, concernientes a objetos, personas o eventos de la empresa; manifiesta satisfacción, la cual es la actitud general del empleado hacia su trabajo; manifiesta compenetración con el trabajo, que se presenta según el grado en que el empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño es importante para el bienestar propio de todos sus compañeros; y manifiesta compromiso, el cual mide la actitud del empleado con

respecto de su lealtad, identificación y compenetración dentro de la organización”.

Afirma Mesa que las relaciones laborales determinan el ambiente laboral en el cual se mueve toda la empresa; las relaciones laborales son la base que sostienen la productividad y la calidad en todo lo que se hace; por consiguiente, es necesario que los empleados traten de reducir los conflictos que se generen entre ellos, en la ejecución de sus actividades laborales.

“Si existen unas relaciones laborales armónicas, los empleados estarán más comprometidos y satisfechos, y con seguridad se presentarán índices bajos de rotación y ausentismo; por tal motivo, los gerentes y directores de departamentos deben generar e implementar estrategias que permitan mantener unas excelentes relaciones laborales. Éstas normalmente se ven afectadas por la personalidad de los individuos; algunas personas son tranquilas y pasivas, mientras que otras son inquietas y agresivas; existen literalmente decenas de rasgos de personalidad. Sin embargo, pocos han recibido mucha atención en la búsqueda de vincular los atributos de la personalidad al comportamiento de las organizaciones”.

Considera que las relaciones entre los operarios de producción son armónicas, pues todos ellos se concentran en el cumplimiento de los indicadores de eficiencia, establecidos por medio de los modelos de programación lineal. Adicionalmente, opina que para los gerentes, el valor más importante en la comprensión de las relaciones laborales, es identificar los rasgos de la

personalidad de cada uno de los individuos que tienen a su cargo; pero esta identificación debe lograrse en forma oportuna, básicamente en el proceso de selección y de promoción. Es un hecho que se poseerán empleados más productivos y más satisfechos si desde un principio se presta atención en hacer corresponder los tipos de personalidad con los respectivos puestos de trabajo.

Piensa que las relaciones laborales se identifican en el campo del comportamiento organizacional, al identificar el tipo de acciones y reacciones que se presentan entre gerentes, jefes y operarios, bien sea en forma horizontal o en forma vertical; se presentan unas buenas o malas relaciones laborales, según sea la forma como los operarios asumen las normas e instrucciones de sus superiores, según la forma como estas normas son transmitidas y de acuerdo al grado de interacción entre las personas del mismo nivel jerárquico.

Asegura que los gerentes logran cosas operando a través de otras personas. Necesitan y dependen de los subordinados para alcanzar las metas de sus unidades. Es importante, por lo tanto, que los gerentes logren que sus empleados se comporten en la forma que se considera deseable para lograr los fines propuestos.

También afirma que un elemento perturbador de las relaciones laborales es la evaluación del desempeño de los empleados. Por medio de ésta, se puede validar la eficacia de los instrumentos de selección o la pertinencia de un empleado en su puesto de trabajo. El puesto de cada empleado debe tener establecidos

estándares que aclaren lo que se espera de aquellos, esto implica que los empleados son comparados frente a un criterio rígido, el cual es contundente en la determinación de la continuación o desvinculación de su puesto de trabajo o de la empresa.

De otro lado, Carlos Eduardo piensa que la investigación de operaciones es la elaboración y comparación de valores de eficiencia y de costos, obtenidos a partir de diferentes modelos que sugieren cursos de acción para lograr los máximos rendimientos en las producciones. Es pues, la investigación de operaciones una herramienta muy útil en la toma de decisiones, ya que presenta estándares que ilustran en forma fidedigna el comportamiento de las decisiones tomadas.

Opina, además, que los modelos de investigación de operaciones posibilitan evaluar el rendimiento de los empleados en forma objetiva, en la medida en que el desempeño actual, expresado en cifras reales, se puede comparar con el criterio establecido o el estándar definido. Pese a esto, los modelos de medición de rendimientos se convierten en elementos generadores de conflicto entre los empleados, pues la misma dinámica de reconocimiento y cumplimiento, obliga a los empleados a trabajar en pos de las metas establecidas.

Juan Manuel Cerón Alzate es zootecnista, egresado de la Universidad Nacional de Colombia; especialista en producción animal y postulante a la maestría en ciencias animales de la misma universidad. Actualmente, trabaja como jefe de producción

en la Cooperativa Lechera de Antioquia (Colanta). Posee una amplia experiencia en el área de alimentos para animales, especialmente en la elaboración y utilización de concentrados.

Para comprender la importancia y la incidencia que Colanta ha logrado en la región antioqueña y en el país, en cuanto a la producción de concentrados y a la comercialización de productos lácteos, es necesario realizar un pequeño esbozo histórico de su creación y desarrollo⁷⁰.

En 1964, en el norte del departamento de Antioquia, la situación de los pequeños productores de leche era caótica; la minería había desgastado los suelos y su subsistencia dependía exclusivamente de una producción precaria de veinte litros de leche diarios por familia, cantidad que no lograba satisfacer los requerimientos económicos básicos de los pobladores de la región.

En Medellín, la situación tampoco era la mejor; la alcaldía había prohibido la venta de leche cruda y un oligopolio controlaba gran parte del mercado lechero; el vital líquido solo se vendía, día por medio y máximo se permitía vender dos litros de leche a cada persona en la ciudad. Aún así, los deseos de superación de los pequeños productores siguieron adelante.

⁷⁰ COLANTA. Somos Colanta. (on line). Medellín 2006. www.colanta.com.co

Sesenta y cuatro campesinos, con el apoyo de la Secretaría de Agricultura, fundan en Don Matías, el 24 de junio de 1964, lo que entonces se llamó operativa lechera (Coolechera).

La situación no fue fácil para la naciente cooperativa. Tres veces fue declarada en quiebra legal durante sus primeros diez años de trabajo, hasta que finalmente el gobierno ordenó su liquidación.

En 1973, el panorama cambió por completo. Una nueva administración le dio una dimensión diferente a la cooperativa, y logró que no se materializara su liquidación, mediante la presentación de proyectos novedosos y prometedores. Sin embargo, y como estrategia comercial, la cooperativa cambió de nombre y adoptó el de Colanta.

El 25 de julio de 1976 se vende el primer litro de leche con la marca Colanta, dando origen así, a una prometedora empresa que ha marcado pautas interesantes de liderazgo en la historia económica reciente de Colombia, en el sector agropecuario.

Después de superar épocas difíciles, Colanta se posicionó en el mercado por la calidad en el producto y la experiencia, como punto de partida para desarrollar productos que desde entonces han mejorado la economía de los campesinos y de los colombianos.

En 1996, se instalaron modernas pulverizadoras de leche y suero en las plantas de San Pedro y Planeta Rica, dando solución al problema de los excedentes lecheros de la región, lo que hizo de Colombia, en ese momento, el mayor país exportador de leche en el mundo.

La leche líquida es la que mejor acogida por su sabor y excelente calidad; los quesos que se fabrican con leche pasteurizada, tienen gran aceptación nacional e internacional: queso blanco, quesillo, mozzarella, pecorino, parmesano, emmental, gruyere, tilsit y gonda, todos ellos producidos con los mayores niveles de calidad; y los yogures de variados sabores y el kumis son productos que se fabrican, bajo procedimientos específicos, con estándares y materia prima de la más alta calidad.

Colanta también produce golosinas como arequipes, zuquileche y gelatinas, que aportan el contenido calórico necesario para la población infantil.

En Frigocolanta en Santa Rosa de Osos, se seleccionan y sacrifican quinientos ejemplares diarios entre porcinos y bovinos, para la producción de carnes procesadas de altísima calidad.

La filosofía de la cooperativa transformó el sector lechero colombiano, pues logró obtener altos niveles de producción, con sobrantes de leche que exporta, y aumentó el consumo de leche en el país de cincuenta a ciento treinta y

cuatro litros per-cápita año, ubicándonos en una tasa de consumo significativa.

Basada en la calidad, la Cooperativa es la empresa lechera más grande de Colombia. Hoy tiene 4 pasteurizadoras de leche en ciudades como Medellín, Bogotá, Armenia y Planeta Rica (Córdoba); 2 pulverizadoras en Planeta Rica y San Pedro; y 4 evaporadoras para leche y suero. Frigocolanta sacrifica quinientos animales diarios entre terneros, reses y porcinos con los cuales produce sus carnes frías o embutidos, en San Pedro de los Milagros.

Colanta posee una planta de concentrados para la producción de alimentos balanceados para animales, en Santa Rosa de Osos, y una línea de fertilizantes, todo lo cual distribuye en su gran cadena de cincuenta almacenes agropecuarios en Colombia, los que no solo se han convertido en reguladores de precios de la canasta agropecuaria, sino en verdaderos polos de desarrollo para el campo colombiano.

Hoy en día la Cooperativa es patrimonio Nacional, sus dueños son más de doce mil campesinos de Antioquia, Boyacá, Cundinamarca, Córdoba, Viejo Caldas, Atlántico y Nariño, y cuenta con más de tres mil seis cientos trabajadores asociados en las regiones nombradas; y en la actualidad Colanta genera ciento treinta mil empleos indirectos.

Colanta es una cooperativa líder del sector agroindustrial que posibilita el

desarrollo y bienestar de los asociados productores y trabajadores, a través de una oferta integral y oportuna de productos y servicios, como la mejor opción en la relación calidad-precio, para satisfacer las necesidades de los clientes en el mercado nacional e internacional. Para ello cuenta con la tecnología apropiada y un talento humano visionario, comprometido con los valores corporativos, la preservación del medio ambiente y la construcción de un mejor país.

Es una cooperativa altamente comprometida con la internacionalización de la producción del sector agroindustrial y de las actividades complementarias para el desarrollo social y económico de los asociados y las regiones donde realiza gestión con procesos innovadores, cumpliendo los más estrictos estándares de calidad, productividad y competitividad.

Considera Juan Manuel Cerón que para tomar decisiones en producción, es necesario basarse en los modelos de investigación de operaciones, pues éstos ofrecen procedimientos que permiten la utilización óptima de todos los recursos.

Afirma que la implementación de estos modelos, normalmente, generan deterioro en las relaciones laborales, puesto que muchos de los empleados, con el ánimo de sobresalir y cumplir oportunamente con las metas propuestas, ejercen presión sobre otros, estableciendo procedimientos extremos de control y exigencia.

Para Juan Manuel, el conocimiento de la empresa y la asimilación de su identidad

cultural, es necesario para poder realizar un proceso de toma de decisiones asertivo, y evitar, así, que se presenten conflictos entre los empleados al elegir una alternativa de producción.

“Tomar decisiones no es fácil; es un proceso que implica una serie de etapas que se interrelacionan entre sí. Por esto, cuando se toman decisiones, especialmente en producción, es necesario preguntarse el “por qué y el para qué” de cada decisión, y la respuesta a estos interrogantes, aparentemente tan sencillos, solo se logra mediante el conocimiento profundo de las empresas, de su actividad, de su estructura organizacional, del sector y del entorno en el cual se mueve. Cuando se da respuesta al ¿por qué? se están, simplemente identificando los elementos que motivan la decisión, los cuales deben ser completamente evaluados, con la finalidad de evidenciar la fuerza con la cual se van a acometer las nuevas decisiones; y cuando se responde al ¿para qué?, se identifican las posibles consecuencias de la decisión tomada. Identificar los motivantes y deducir las consecuencias, solo es posible hacerlo si se posee un conocimiento total sobre la empresa”.

Considera Juan Cerón que las decisiones, además, deben estar avaladas por el cumplimiento de los objetivos planteados, bien sea en la visión corporativa o en los planes estratégicos que se formulan en las empresas. Tiene que existir concordancia entre lo planeado y las decisiones asumidas. Esto permite que cada uno de los empleados conozca con claridad lo que tiene que hacer, y por

consiguiente, nadie entorpecerá la labor del otro. Si existe suficiente claridad en lo planeado, y las decisiones tomadas evalúan, efectivamente, la planeación, los empleados se encontrarán tranquilos y no importará que se les impongan metas cuantitativas exigentes, pues se sentirán respaldados por parte de la empresa.

Piensa que es imposible que un solo individuo tenga el pleno conocimiento de todos elementos y de todas las variables que participan en una empresa; éstas tienen que ser tomadas con la concurrencia de un grupo colegiado, el cual involucra a personas de diferentes áreas y dependencias de la compañía.

En Colanta, dicho sistema es el que se emplea para tomar las decisiones; se cuenta con la participación de una colectividad, de orden directivo, se evalúan los pormenores de las decisiones que se van a tomar y se decide por aquella que ofrezca la mayor posibilidad de éxito en la solución del problema en cuestión o en la implementación de nuevas directrices de acción y procedimiento. Tomar decisiones con la participación de un grupo, minimiza el riesgo de que se generen conflictos entre las personas, pues aunque los parámetros que los modelos de investigación de operaciones sugieren son altos y exigentes, todo el personal estará consciente y conforme con los retos planteados. Para evitar conflictos, es necesario que todos los empleados conozcan las decisiones adoptadas y que participen activamente en el proceso de adopción.

Para Juan Manuel tomar decisiones con evidenciadores de acción es la mejor

estrategia que se puede asumir. Estos evidenciadores, que están representados, normalmente, por herramientas cuantitativas como la programación lineal o la investigación de operaciones, permiten anticiparse, de forma muy segura a los resultados esperados. Considera que debe tenerse mucha sutileza y cuidado en la implementación de decisiones basadas en este tipo de evidenciadores, pues en la mayoría de los casos, los empleados rechazan estos métodos porque los consideran herramientas de opresión y control, cuya finalidad es lograr altos estándares producción, sin importar la esencia misma del ser humano y el bienestar de las personas.

En Colanta, los operarios de producción son evaluados con respecto a los resultados obtenidos, mediante modelos de producción óptima y de investigación de operaciones; ésto, ha generado conflicto entre algunos empleados con sus superiores, pues los operarios piensan que los volúmenes de producción dependen de muchos factores que es imposible cuantificar o predecir bajo un modelo estadístico; pero adicionalmente, otros empleados han aceptado este estilo de toma de decisiones porque cuentan con un parámetro fijo y estable de medición de su desempeño, y saben a exactamente, cual es su objetivo a alcanzar en cada período de producción.

Considera Juan Manuel Cerón que algunas de las principales bondades de tomar decisiones bajo sistemas de investigación de operaciones son la obtención de alta rentabilidad en todas las líneas de productos y el control que se puede hacer

sobre los horarios de ingreso y salida de los diferentes turnos de producción y sobre el ausentismo laboral. Esto ha llevado a que se establezcan normas de seguridad industrial sumamente rígidas, que deben ser cumplidas por todo el personal; el acatamiento de estas normas reduce la posibilidad de accidentes de trabajo y permite cumplir con los referentes de producción establecidos. La adopción de estas normas ha significado un cambio radical en el modo de operar la planta de concentrados, pues allí no existían controles sobre ingresos y salidas, y las normas de seguridad, aunque si existían, pocas veces se respetaban, originando a menudo accidentes de trabajo que incapacitaban a los empleados.

Juan Manuel Cerón piensa que los éxitos o fracasos que una persona experimenta en su vida profesional dependen, en gran medida, de las decisiones que toma. Una buena decisión es aquella que está basada en la lógica, que considera todos los datos y alternativas posibles; es decir, que posee un conocimiento claro y profundo de la empresa y del cargo que desempeña. Una mala decisión es la que no está basada en la lógica, no emplea toda la información disponible, no considera todas las alternativas y no utiliza, en este caso, todas las técnicas cuantitativas apropiadas.

La toma de decisiones se debe entender, desde la visión de Juan Manuel, como un proceso de selección entre alternativas, un curso de acción que se encuentra inmerso en el núcleo de la planeación. No puede decirse que exista un plan hasta que se haya tomado una decisión. Los gerentes se apropian de la toma de

decisiones como su trabajo central porque deben escoger continuamente lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo y cuándo, dónde y ocasionalmente, incluso cómo se hará.

“Suponiendo que se sabe cuáles son las metas planteadas, el primer paso en la toma de decisiones consiste en desarrollar alternativas de solución. Siempre hay varias alternativas para cualquier curso de acción; de hecho, si parece haber una sola forma de hacer las cosas, muy probablemente, ésta no sea la mejor. La habilidad de identificar alternativas, a menudo, es tan importante como seleccionar correctamente entre ellas. Por otra parte, la ingeniosidad, la investigación y el sentido común, con frecuencia, sacan a la luz tantas opciones que no todas ellas pueden evaluarse debidamente. En esta etapa, los gerentes necesitan ayuda, la cual se refiere a la concreción del objetivo deseado”.

Por consiguiente, concluye que la toma de decisiones debe generar estrategias que permitan el cumplimiento de las nuevas directrices, y estas estrategias tienen que ver con los referentes de medición del desempeño de los empleados. Dichos referentes deben emanar de los sistemas de investigación de operaciones y deben ser de estricto cumplimiento, aún arriesgando un deterioro en las relaciones laborales.

Juan Manuel Cerón opina que las relaciones laborales hacen parte de la vida de las empresas y se pueden presentar entre individuos, entre individuo y grupo y

entre grupos. Las organizaciones de hoy día se caracterizan por relaciones complicadas y un alto grado de interdependencia de las tareas que pueden causar fricciones. Además, las metas de las personas, a menudo, son incompatibles, especialmente cuando las partes compiten por recursos limitados, y adicionalmente, las personas poseen diferentes valores y percepciones de los asuntos, lo que puede generar conflicto y por ende, un ambiente laboral poco armonioso y cordial.

Asegura que las relaciones laborales pueden ser afectadas por la resistencia al cambio de los empleados, ya que lo desconocido causa temor y por consiguiente, provoca resistencia. Una reestructuración organizacional, por ejemplo, puede hacer que un empleado se sienta inseguro de su efecto sobre su trabajo. Las personas quieren sentirse seguras y tener algún control sobre el cambio. Desconocer la razón del cambio también origina roces en las relaciones laborales, en la medida que no sea claro para los afectados la necesidad del cambio, especialmente cuando éste conlleva una reducción de los beneficios o una pérdida de poder.

Considera que las relaciones laborales se ven agravadas porque las personas se ven en la necesidad de asumir distintos roles, que en muchas oportunidades no concuerdan con su personalidad. Las compañías desarrollan reglas, procedimientos, horarios de trabajo, estándares de seguridad, referentes de medición y descripciones de puestos, todo ello con la suposición de que las

personas son capaces de desempeñarse en estas circunstancias, pero no se evalúa detenidamente la condición particular de cada trabajador.

También afirma que los empleados del área de producción deben respetar la línea de jerarquía dentro de la empresa, para no desvirtuar el contenido de las decisiones tomadas.

Concluye que para que las relaciones laborales no sean perturbadas, los empleados de producción tienen que poner todo su empeño para lograr cumplir con los indicadores de gestión de su puesto de trabajo. Los indicadores son los óptimos y solo con su cumplimiento se podrá lograr la excelencia.

Opina que en asuntos de relaciones laborales, la disciplina, es necesaria para que todos los procesos puedan fluir eficiente y eficazmente, bajo una estructura operativa determinada. Así, cuando se toma una decisión de producción, y se considera que ésta es la mejor de todas, los empleados deben acatarla sin reservas ni protestas.

También piensa que la incapacidad de clarificar relaciones laborales, probablemente, más que cualquier otro error, es causa de fricciones políticas e ineficiencias, ya que tanto la responsabilidad como la autoridad para la acción son decisivas y la falta de claridad en ellas refleja falta de conocimientos de los gerentes o jefes de sección sobre los papeles y funciones que las personas han

de desempeñar como miembros de un equipo dentro de una empresa.

“Otro aspecto sumamente peligroso para las buenas relaciones laborales, son los problemas que surgen de una delegación indefinida e ilimitada de autoridad. Esto es frecuente, especialmente, en aquellas empresas que delegan a un departamento o persona un nivel alto de autoridad sobre otras partes de la organización, aunque no haya existido nunca un vínculo laboral directo. En otras palabras, algunos directivos tal vez delegan demasiado la toma de decisiones. Esto puede llegar hasta el fondo mismo de las estructuras y se puede desarrollar un sistema satélite organizacional independiente. La delegación excesiva puede causar problemas organizacionales”.

Piensa que una razón primordial para evitar el conflicto en las relaciones laborales es hacer que los empleados comprendan sus asignaciones y las de sus compañeros de trabajo. No importa que tan bien concebida esté una estructura organizacional, los empleados deben comprenderla para que pueda funcionar. La comprensión se logra mediante el uso apropiado de organigramas, descripciones exactas y detalladas del puesto y de las relaciones de autoridad y de información, y la introducción de metas específicas para puestos específicos.

Asegura que existen muchos factores internos que afectan las relaciones laborales, tales como metas organizacionales, tareas, tecnología, estructura organizacional, los tipos de personas contratadas, el sistema de bonificaciones, la

forma de evaluar y el estilo de toma de decisiones. Para minimizar este impacto, estima que es necesario que las empresas se encuentren muy estructuradas y coordinadas en su que hacer, e implementen acciones claras y precisas.

Considera que las relaciones laborales también pueden verse afectadas por el ambiente externo de las empresas; esto es, existen circunstancias como: los niveles educativos, aspectos socioculturales, aspectos políticos y religiosos y posiciones socio-económicas, que aunque no pueden ser controladas por las organizaciones, influyen en la calidad de las relaciones laborales de las mismas y ser detonantes de conflictos laborales, lo que amerita un análisis detallado de cada uno de éstas, antes de tomar cualquier decisión al respecto.

Juan Manuel Cerón opina que la investigación de operaciones, que comprende todos los aspectos de la producción, se interesa en la aplicación de los conceptos y principios básicos de la Administración, en la creación de sistemas necesarios para transformar los distintos insumos o materias primas en bienes finales rentables. Se espera que el resultado final de un modelo de investigación de operaciones sea el de aumentar la rentabilidad, al mejorar, aumentar y ordenar los procedimientos y los recursos disponibles.

Deduce que la producción de bienes comprende y requiere una alta inversión en activos financieros, personal, gastos operativos y tiempo; de ahí que la administración de los modelos de investigación de operaciones es crítica, para

lograr las metas de las organizaciones. Además, concluye que la eficiencia de los métodos de investigación de operaciones adoptados tiene una influencia directa en la productividad del trabajador, toda vez que dichos modelos obligan la cohesión del grupo de trabajo, refuerzan el compromiso individual y ayudan a tomar decisiones de producción óptimas.

Asegura que, actualmente, las empresas ya no operan en un medio ambiente estable; el cambio vertiginoso en la tecnología, consumidores cada vez más exigentes, competencia agresiva, énfasis en la reducción de costos, entre otros, han cambiado los problemas técnicos que tradicionalmente, han enfrentado los gerentes, haciendo que éstos tengan que tomar decisiones rápidas, pero acertadas en cuanto a la diversidad del portafolio de productos, alta calidad, reducción de los tiempos de ciclo, seriedad de los suministros y adopción de adelantos tecnológicos. Esta realidad, ha hecho que la investigación de operaciones recobre su importancia en los procesos de producción, formulando modelos y presentando recomendaciones en los procesos productivos.

Juan David Sorza Zapata, es zootecnista egresado de la universidad de Antioquia; posee un doctorado en ciencias veterinarias en la universidad Agraria de la Habana. Actualmente, se desempeña como técnico de Biomix, asesor profesional y docente de diferentes universidades de la ciudad.

Biomix S.A⁷¹. es una compañía agroindustrial, que fabrica premezclas de vitaminas, minerales y aditivos para la alimentación animal. La planta y oficinas se localizan en el área metropolitana de Medellín. Cuenta con un personal idóneo para cumplir con la satisfacción de las necesidades de los clientes en el campo de la nutrición animal.

Es un grupo empresarial reconocido por generar satisfacción a través de la excelencia en el servicio personalizado, el trabajo colectivo y organizado y en la calidad, dinamismo e investigación de los productos, destinados a la alimentación, nutrición, salud animal y preservación del medio ambiente. Además, está altamente comprometido con la rentabilidad de los clientes y el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

Biomix se ha consolidado como la mejor opción en nutrición y alimentación animal a nivel nacional, destacándose por la excelencia en el diseño de productos y de servicios a la medida del cliente; reconocidos por el compromiso con el desarrollo y crecimiento de sus clientes, colaboradores, asociados y con el país.

Con base en las necesidades de cada cliente, se ha diseñado un plan de servicio que cumple con las expectativas de manera particular, bajo los siguientes parámetros:

⁷¹ BIOMIX. Nosotros. (on line). Medellín 2007. www.biomix.com.co

- Formulación de alimentos balanceados a mínimo costo.
- Evaluación económica y de factibilidad de la inclusión de ingredientes, según ofertas del mercado.
- Diseño de planes de alimentación y de nutrición por especie y/o línea zootécnica.
- Visitas conjuntas a granjas para la evaluación del desempeño de productos.
- Realización de conferencias técnicas y de capacitación a clientes y personal de campo.
- Actualización técnica por medio de boletines y/o entrega de material bibliográfico de actualidad, en los diferentes temas de la producción pecuaria.
- Fabricación de productos especiales según composición suministrada por el cliente: premezclas, núcleos y aditivos.
- Análisis de materias primas y producto terminado.
- Auditoria de plantas de fabricación de alimentos.

Juan David Sorza opina que las decisiones operativas tienen que estar presentes en todas las personas que desempeñan cargos gerenciales o directivos; considera que en los ambientes de producción, donde existe gran incertidumbre, lo único

constante es el cambio. La demanda evoluciona, aparecen nuevas tecnologías, se desarrollan nuevos productos, se ofrecen nuevos servicios, los competidores ajustan sus estrategias y se imponen nuevas leyes y reglamentos. Algunos de estos cambios son graduales y continuos, pero otros son repentinos y discontinuos. Unos se pueden prever con anticipación, mientras que otros son sorpresivos. Ante estos cambios, sean de la índole que se presenten, siempre es necesario tomar decisiones, para poder acomodarse a las nuevas circunstancias y para poder permanecer en el mercado.

Para Juan David Sorza, las decisiones que se toman en producción son complejas e importantes; son las que requieren pensamiento y discusión cuidadosa al ejercer la función de dirección, y son las que se benefician del uso de modelos matemáticos como ayuda para el proceso de toma de decisiones.

Afirma que aunque una decisión se tome dentro de un marco ordenado y matemáticamente preciso, no significa que podrá juzgarse necesariamente, en forma retrospectiva como una decisión bien tomada; en este sentido, la incertidumbre sobre las consecuencias futuras juega un papel fundamental y así, un resultado no satisfactorio puede obtenerse aún cuando se ha tomado la mejor decisión. La incertidumbre no se presenta solo en los elementos del entorno; también está presente en las personas que son sujeto de la toma de decisiones, por lo cual es necesario que se interprete en forma correcta los efectos que las decisiones tomadas puedan generar en las relaciones entre los empleados. No

todos son permeables al cambio; no todos aceptan de la misma forma las nuevas normatividades y procedimientos y una situación de esta índole es muy peligrosa para la buena marcha de la empresa.

“La forma como las personas asumen los cambios y asimilan las decisiones tomadas, son determinantes para que los procesos fluyan de una manera constante y segura. Cuando un individuo no acepta una nueva directriz o un nuevo procedimiento, se convierte en un elemento que entorpece la buena marcha de la empresa y por consiguiente, se hace necesario tomar correctivos”.

Para Juan David, la toma de decisiones en el área de producción tiene que ser muy clara, toda vez que estas decisiones se convierten en indicadores de gestión y por ende, cada persona tiene que comprometerse con el cumplimiento de las mismas.

Aclara que cuando una decisión es tomada, la disciplina al interior de la empresa es necesaria para que todos los procesos puedan fluir en forma perfecta, y los resultados esperados se logren bajo una estructura operativa sumamente organizada; lo anterior, también es válido cuando se toma una decisión en producción, ya que se considera que ésta es la mejor opción que se puede elegir. Esta estructura de disciplina al implementar las decisiones bajo modelos de investigación de operaciones, genera conflicto entre jefe y subordinado, al establecerse un vínculo de dominación y jerarquía, que desde su estructura misma

es rechazada por los operarios.

Adicionalmente, Juan David considera que cuando las alternativas conocidas no ofrecen suficientes expectativas de emplear con rentabilidad los recursos limitados, se buscarán otras oportunidades más prometedoras. Las personas con visión son aquellas que aceptan la premisa de que existen mejores oportunidades de las que conocen. Este enfoque, acompañado con iniciativa, conduce a la exploración, investigación y búsqueda de actividades similares dirigidas a encontrar mejores oportunidades. Considera que es muy frecuente que cuando la empresa decide cambiar de línea de producto, porque los modelos de investigación de operaciones así lo determinan, se presentan tropiezos en las relaciones laborales, especialmente con aquellos operarios que llevan un tiempo considerable en la empresa y que generalmente, son más renuentes al cambio.

Afirma que las decisiones que se toman en relación a la producción, deben tener una base científica, que es proporcionada por los modelos de investigación de operaciones, los cuales arrojan cifras que deben ser cumplidas por todo el personal para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos; pero la implementación de estas decisiones, será más exitosa y menos conflictiva, en la medida que las decisiones estén acompañadas de una fuerte estrategia social y humana.

Juan David Sorza es una persona sumamente pragmática, quien considera que la

toma de decisiones es un proceso concreto que debe considerar, además de los recursos materiales disponibles, al hombre como un ser único que posee fortalezas y debilidades y como el elemento que concreta y delimita dicho proceso de toma de decisiones. Después de que una situación se haya analizado cuidadosamente y se hayan evaluado los resultados posibles, tan preciso como sea posible, debe tomarse una decisión, la cual debe ser limitada espacial y temporalmente, para asegurar que se actué en concordancia con el problema a solucionar y en forma oportuna.

En cuanto a la toma de decisiones, Juan David considera que es un proceso que comienza con la existencia de un problema, y más específicamente con la existencia de una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada.

Expresa que un aspecto importante en la toma de decisiones es el referido a la centralización de éstas y precisa que es un hecho que los canales regulares de comunicación dentro de la empresa conectan a los subordinados con sus respectivos jefes, y por consiguiente, sin importar el estilo de dirección y mando, todas las decisiones de una organización se centran en la cima del organigrama y los canales de responsabilidad son conducidos a través de los canales jerárquicos; de esta forma solo existe una máxima autoridad que debe centralizar todas las decisiones, y por ende, el control de las mismas.

Para Juan Sorza, las relaciones laborales existen como resultado de la estructura

organizacional y es totalmente inherente al comportamiento de los individuos que desempeñan diferentes roles dentro de la organización.

Hablando en términos generales, sostiene que dentro de las empresas se pueden identificar dos tipos de relaciones laborales, la formal y la informal. La primera se refiere al comportamiento prescrito por la estructura orgánica y se caracteriza por que posee elementos como: supuestos claramente definidos, una cadena de mando específica, canales de comunicación, reglamentos escritos y un comportamiento orientado al trabajo. Por lo general, se establecen normas y procedimientos para la ejecución de tareas comprendidas en este tipo de relaciones, y se elabora un perfil deseado del sujeto que debe ejecutar las actividades. Las personas actúan con el sentido del deber y adaptan sus conductas a las acciones, actitudes y creencias aprobadas por la empresa, por lo cual se pueden otorgar recompensas tales como aumentos de salarios y promociones de puestos. La segunda, la informal, es la que no está incluida en los reglamentos de la empresa. Es la conducta propia de cada individuo, su identidad particular, sus valores, sus creencias y su cultura. Este tipo de relaciones está también orientado al trabajo y contribuye, en forma significativa, a la eficiencia. Gran parte de esta conducta es el resultado de la costumbre; las personas se habitúan a hacer las cosas de cierta manera y emplean, ampliamente, su experiencia.

“La mayoría de las personas tiene imágenes mentales sobre la forma como debe

comportarse en determinado trabajo. Estas funciones esperadas tienden a influenciar las acciones de quien las origina. Para cumplir con las expectativas, es decir, para adquirir socialmente la aceptación de otros miembros de la empresa, la mayoría de la gente lucha por desempeñar la función que de ella se espera”.

Piensa que en las relaciones laborales es muy común que se presenten conflictos, especialmente, cuando las personas tienen que responder a medidas de eficiencia preestablecidas, de las cuales depende su permanencia en la empresa o el ascenso en la organización. Las relaciones laborales deben ser buenas, no deben contener conflictos negativos, pero si deben tener un cierto grado de rivalidad y competitividad, para asegurar que se genere una lucha sana por la superación de cada uno de los empleados. Es decir, las relaciones laborales deben ser armónicas, para que no existan malos tratos entre compañeros de trabajo, y entre superiores y subordinados, pero deben generar retos individuales para lograr generar dinámica y celeridad a los procesos involucrados en los puestos de trabajo.

Además, sostiene que el deterioro de las relaciones laborales resulta de personalidades conflictivas y surge cuando existen obstáculos personales para la comunicación, bien sea porque no existen los medios para esta comunicación, o porque las personas deciden no comunicarse de la forma establecida. Esto genera una incapacidad por parte de los participantes de alcanzar consenso dentro del grupo, debido a los problemas de comunicación.

Precisa que las relaciones laborales entre los empleados del área comercial pueden ser deficientes, debido a problemas en la oportunidad en el procesamiento de los diferentes pedidos, pues cada uno de ellos desea que los pedidos de sus clientes sean entregados primero que los otros.

Opina Juan David que una buena parte de las decisiones administrativas se pueden tomar con base en soluciones respaldadas por modelos de investigación de operaciones. Estos modelos, adicionalmente a la posibilidad de planear la producción, permiten establecer controles sobre ésta, toda vez que el gerente o administrador puede conocer con anticipación el comportamiento de los factores que intervienen en la actividad productiva, y por consiguiente, estará en capacidad de realizar ajustes o tomar correctivos en forma oportuna.

“La investigación de operaciones es imprescindible para poder controlar costos, tiempos y eficiencia del personal. Son modelos fríos y exigentes, pero reducen el riesgo al mínimo, en las decisiones tomadas”.

Aclara que los operarios de producción son evaluados con respecto a estándares calculados mediante la utilización de modelos de optimización de programación lineal y de investigación de operaciones, y sostiene que, aunque estos modelos no tienen muchos adeptos en empresas de ciertos sectores, ya que se considera que el ser humano pasa a un segundo lugar, y debe adaptarse a sistemas de producción bajo óptimos de operación, proporcionan guías de acción que

aumentan la posibilidad de éxito empresarial.

Concluye que la aceptación o rechazo de estos modelos en los procesos productivos, depende de la habilidad que posea el administrador de implementarlos, de la capacitación que se brinde a los empleados y de la contratación del personal idóneo.

Hernan Toro Bueno es ingeniero mecánico, egresado de la universidad Pontificia Bolivariana, y especialista en Gerencia de la misma universidad. Se ha desempeñado en el sector alimentario por espacio de quince años, específicamente, en la actividad de balance de alimentos por espacio de seis años. Actualmente, es el Director de Desarrollo y Mejores Prácticas en Solla S.A.

Solla⁷² es una empresa colombiana vinculada al sector agropecuario a través de la elaboración de alimentos balanceados para animales. Desde 1948 trabaja con calidad y compromiso, para ofrecer a los clientes los insumos y valores agregados necesarios para hacer exitosas sus producciones.

En Solla S.A. se cuenta con la infraestructura y los recursos necesarios para ofrecer un rendimiento superior a todos aquellos que utilizan sus productos y servicios. La permanente investigación de nuevas alternativas para la nutrición animal, la innovación tecnológica, la capacitación y una exhaustiva selección de

materias primas técnicamente apropiadas, le permiten fabricar y entregar al mercado, alimentos balanceados de la mejor calidad, que garantizan un comportamiento óptimo en la producción animal.

Para quienes trabajan en Solla, los criterios de oportunidad, disponibilidad permanente, uniformidad en la formulación y presentaciones, eficiencia productiva y ante todo, calidad como resultado final, son las condiciones necesarias para garantizarles a los clientes un resultado favorable en la explotación pecuaria.

La experiencia, el compromiso de su recurso humano y el apoyo permanente de los mejores proveedores y clientes, ubican a Solla S.A en una posición de liderazgo dentro del mercado nacional y le permiten continuar siendo una empresa símbolo del emprendimiento de los colombianos.

A lo largo de más de 30 años, Solla ha distribuido productos veterinarios como: medicamentos veterinarios, vacunas, concentrados, alimentos, semillas, e instrumentos agropecuarios, y ha brindado asesoría al sector agropecuario colombiano en la solución de diversos problemas. La empresa se prepara a diario para servir a sus clientes, brindándoles, a través de la calidad en todo sentido, un servicio inigualable, lo cual convierte a la venta de productos veterinarios en una labor completamente profesional. Gracias al amplio conocimiento del sector rural,

⁷² SOLLA S. A. Quienes somos. (on line). Medellín: 2006. www.solla.com

Solla ha introducido al país tecnologías fundamentales para el desarrollo del sector agropecuario colombiano y ha participado en el lanzamiento de productos de última tecnología en el campo farmacéutico, logístico y de servicios. Estos dos aspectos se han convertido en la base de la ventaja competitiva de la empresa.

Para Solla es prioritario seguir siendo líderes en la venta, distribución y asesoramiento del sector agropecuario, teniendo en cuenta que la honestidad es el valor máspreciado y el elemento que los hace diferentes en todos los campos.

El objetivo primordial de Solla S.A es mejorar día tras día, cada uno de sus productos y servicios, a través del estudio permanente de los problemas que se presentan en el sector agropecuario en materia de sanidad y producción animal, para así, entregarles a todos los clientes un servicio netamente profesional.

Los empleados de la empresa son el recurso primordial y fundamental. Las diferencias individuales se respetan, y tanto las contribuciones individuales creativas, como el trabajo en equipo y el desarrollo de los empleados son críticos para el éxito de la compañía.

La experiencia en el sector agropecuario, evidenciada en la calidad de los servicios y productos que ofrecen y el mejoramiento continuo en todos los aspectos de la empresa, son aspectos que les brindan a los clientes superioridad en la conservación, producción, restauración de la salud y manejo eficiente de sus

animales y recursos agropecuarios, y son el resultado de la capacitación de los empleados, así como de la comprensión y conocimiento profesional de los problemas de los clientes.

Pese a que el sector agropecuario y principalmente sus animales son el cliente final, el dueño de dichos recursos es el cliente principal. Comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de cada uno, permite proporcionar el tipo de productos y servicios necesarios para mejorar cada una de sus inquietudes y necesidades.

La cooperación es la meta común de la relación de Solla con sus proveedores y distribuidores. Al conducir el negocio de una forma benéfica para todos, proporciona un servicio superior y satisface las necesidades de los clientes.

La compañía acepta la responsabilidad de mantener los más altos estándares de integridad, ética, honestidad y respaldo para todos los empleados, clientes, el medio ambiente y la comunidad mundial.

Adicionalmente, en Solla, consideran que para poder subsistir y experimentar crecimiento, las ganancias son necesarias. Dicha ganancia es una medida de qué tan eficientemente se pueden proporcionar productos y servicios de calidad a los clientes.

Para Hernán Toro, las decisiones tomadas en producción deben tener dos objetivos muy claros. El primero de ellos debe ser mantener el bienestar de los trabajadores, mediante la implementación de normas y de prácticas que aseguren una humanización de los puestos de trabajo y unas excelentes relaciones entre los colaboradores, sin importar el nivel y el orden jerárquico en que se encuentren. En segundo lugar, estas decisiones deben asegurar que la empresa sea rentable y competitiva. Es en la rentabilidad y en la competitividad donde se encuentra el punto crítico de la toma de decisiones, pues es allí donde tiene lugar la implementación y puesta en práctica de los modelos de optimización o de programación lineal. Éstos son, aparentemente, fríos y exigentes, haciendo crítica su adopción, toda vez que los empleados los perciben como elementos que vulneran su condición de personas y en muchas ocasiones, la primera reacción es el rechazo a las decisiones tomadas, generando conflicto en las relaciones laborales. Pero también es allí donde los jefes deben tener las capacidades necesarias para lograr armonía en la implementación de estos modelos de producción.

Es concluyente, Hernán Toro, al afirmar que la toma de decisiones, asumida bajo los parámetros anteriores, tiene un alcance muy amplio, pues también afecta a proveedores y clientes. Los primeros deben sometersen a normas estrictas de entrega, calidad y comportamiento, establecidas por la empresa. Mientras que los segundos deben acogersen a parámetros de programación de producciones y a las logísticas de entrega de los productos. Coordinar estos dos aspectos es difícil,

y las decisiones allí tomadas deben obedecer a estructuras precisas de investigación de operaciones. Cuando lo dictado por los modelos cuantitativos, en relación a clientes y proveedores no se cumple rigurosamente, normalmente, se presentan conflictos entre las áreas comercial y de producción.

Considera, Hernán Toro, que la toma de decisiones en producción es muy sensible, pues de ésta depende la permanencia o la desaparición de las empresas del entorno comercial. Obviamente, los gerentes o directivos tienen que tomar decisiones constantemente, pero avaladas por un sistema científico, un proceso formal, que permita minimizar el riesgo en las operaciones. Este proceso tiene la capacidad de generar armonía, si su implementación y ejecución están correctamente concebidas, o de generar conflicto entre los operarios, si su implementación no contempla aspectos básicos de la integridad de las personas.

Para una situación dada, un proceso formal de decisiones puede resultar en una solución idéntica a la obtenida por medios intuitivos. Por otra parte, hay naturalmente, limitaciones en el uso del enfoque formal en la toma de decisiones.

No importa qué tan sofisticado sea el diseño del sistema de decisiones adoptado; un enfoque formal rara vez proporciona todos los resultados y toda la información necesaria para poder pasar de la decisión a la acción con la seguridad requerida, siendo ésta una condición, potencialmente, generadora de conflictos entre los empleados.

Enfatiza que la empresa es muy celosa en el establecimiento de modelos que optimicen los recursos, razón por la cual, se evalúan permanentemente, los sistemas para calcular inventarios óptimos, tiempos de ejecución de actividades adecuados y volúmenes de producción que respondan a las disponibilidades de recursos y a las necesidades del mercado y el bienestar de las personas. Se es exigente en el cumplimiento de las decisiones tomadas, pero se cuida y se respeta a la persona como un ser pensante que desea ser respetado y reconocido en sus actividades. Al adoptar estos modelos como pautas de acción, la empresa espera un compromiso total por parte de los empleados, quienes deben asumir las decisiones tomadas como un objetivo empresarial; este elemento es sumamente sensible en las relaciones entre los empleados, pues muchos de ellos son renuentes a adoptar nuevos procedimientos y a asumir nuevas responsabilidades, generando deterioro en el ambiente laboral.

Hernán, está totalmente convencido de que los modelos de producción y de decisión, exigen que los empleados tengan ciertas habilidades y conocimientos, que les permitan contribuir en forma real y positiva en el logro de los objetivos, motivo por el cual, las personas deben ser capacitadas permanentemente.

Cuando los objetivos no se cumplen, se identifica el motivo por el cual ocurrió esta situación y la empresa debe tomar los correctivos necesarios. Normalmente, esta situación genera inconformidad y deterioro en las relaciones laborales entre los empleados a todo nivel.

Hernán Toro considera que el éxito en las decisiones tomadas, independientemente de la técnica o el sistema adoptado para ello, dependerá de que se presente un fuerte trabajo en equipo, donde todos los miembros de la organización tengan un objetivo común y se trabaje mancomunadamente, en forma armónica y coordinada en el logro de éste.

Sostiene que todos los individuos como las empresas luchan por sus objetivos, haciendo siempre frente a los recursos limitado; de ahí que los modelos de decisión, basados en sistemas de optimización de recursos, se consideran totalmente válidos en cualquier empresa industrial; pero opina también, que ante la exigencia de estos modelos, debe pensarse en forma muy clara en los objetivos individuales, los cuales pueden estar o no en concordancia con los problemas de producción; es necesario involucrar y considerar a los empleados como seres individuales con angustias, deseos y limitaciones propias, que pueden afectar en forma sensible los estándares fijados en las decisiones adoptadas.

La toma de decisiones, es percibida por Hernán Toro como la determinación de las acciones que son necesarias para alcanzar los objetivos propuestos; estas acciones involucran la incorporación de nuevos medios, herramientas y recursos para la satisfacción de dichos objetivos y para mantener una producción de trabajo satisfactoria., y opina que “ *la toma de decisiones penetra a toda la organización, existe en todas partes de una empresa y trata todos los temas posibles; por consiguiente, la toma de decisiones nunca es una actividad administrativa aislada.*

Siempre está relacionada con una dificultad, un problema, un conflicto o una meta. Cuando se habla de toma de decisiones se habla de problemas de decisión; es decir, se requiere que se haga una selección; se dispone de varias posibilidades, entre las cuales se debe elegir; hecho que implica la existencia de dos o más alternativas, ya que si solo existiera una, no habría ninguna decisión que tomar”.

Considera que la toma de decisiones debe entenderse como la capacidad que tienen los gerentes de poner en acción sus criterios, lo cual implica que es necesaria la apreciación de los valores y de la ética.

Para Hernán Toro las relaciones laborales son entendidas como el conjunto de interacciones y relaciones que se establecen entre las personas de una empresa, y se constituye en procesos sociales que participan directamente en la consecución de los objetivos de la empresa.

Afirma que la necesidad de establecer relaciones laborales con otras personas es uno de los más fuertes y constantes impulsos humanos. Es una característica básica, ya que el hombre es un ser eminentemente social. De esto deduce que los empleados sin oportunidades de establecer contactos sociales en el trabajo, tienden a encontrar el trabajo desagradable, monótono y mecánico, lo cual se refleja en baja producción y alta rotación del personal. La producción tiende a aumentar cuando hay constantes relaciones entre los empleados.

Defiende la idea de que las personas, en la mayoría de los casos, desean más que tener simplemente amigos, hacer parte o tener un papel dentro de una organización o de un grupo. Las relaciones laborales y las experiencias compartidas se sitúan entre las fuentes más poderosas y significativas de satisfacción en el trabajo.

Concluye que la satisfacción en el trabajo genera muchos efectos a nivel laboral, que pueden determinar el éxito o el fracaso de las empresas. Cuando existen buenas relaciones laborales y el empleado se encuentra satisfecho, se produce un efecto positivo en distintos sentidos: los niveles de producción se incrementan, el empleado al percibir el incremento en la producción se siente satisfecho y su rendimiento individual es exigido al máximo por el mismo; el ausentismo laboral, al igual que la rotación del personal se disminuyen, pues las personas se encuentran más a gusto en su lugar de trabajo, porque se identifican con éste y sienten que tienen todos los recursos que necesitan.

Considera que la investigación de operaciones es útil para establecer controles en la producción y para determinar direccionamientos controlados en la misma. Cuando se adoptan modelos de Investigación de operaciones, se está cayendo en el campo de la administración efectiva; es decir, los directivos saben qué decisiones tomar y qué van a obtener con dichas decisiones. Asimismo, los empleados saben el rendimiento que deben obtener y bajo qué circunstancias. En este punto, el trabajo se vuelve tangible; el empleado puede ver lo que ha logrado

y puede identificar su importancia en el cuadro general de la producción.

Piensa que los modelos de investigación de operaciones permiten establecer un riguroso control de horarios de ingreso y de salidas del turno de trabajo en producción, toda vez que las decisiones de producción son tomadas bajo cálculos de optimización del tiempo.

Asegura, Hernán Toro, que con estos modelos es posible establecer un seguimiento estricto al ausentismo laboral; el cual es necesario reducirlo al máximo para que las producciones programadas se cumplan, pues éstas son definidas bajo el parámetro de la eficiencia de los trabajadores permanentes en cada cargo.

Los sistemas de investigación de operaciones orientan a toda la organización hacia el logro de los objetivos propuestos y proporcionan unas directrices y/o referentes de calidad para poder evaluar a los empleados.

2. Interpretación de los hallazgos

2.1. Carlos Eduardo Mesa. Premex S. A

En Premex, se utilizan los modelos de investigación de operaciones para determinar políticas eficientes de compras de insumos, establecer inventarios

rentables, calcular volúmenes óptimos de producción y tiempos reales de ejecución en cada uno de los puestos de trabajo, específicamente, en el área de producción. Todo esto se encuentra registrado en los archivos de la empresa y se ve reflejado en sus diferentes estados financieros.

En Premex, los modelos de investigación de operaciones son utilizados para establecer parámetros de medición del desempeño, que le permiten a los directivos identificar si las personas están haciendo las cosas bien o mal; esto ha generado inconformidad entre las personas evaluadas, pues consideran que con dicha evaluación su desempeño es comparado frente a criterios rígidos y deshumanizados; por consiguiente, las relaciones entre jefes y dependientes se han visto afectadas. Se ha podido evidenciar que cuando los empleados no tienen muy claro el alcance de los parámetros de medición y la importancia de éstos en la permanencia de la empresa en el medio, se genera una actitud de no acción, de incumplimiento de las normas. Una vez se presenta esta situación, la empresa inicia, de inmediato, un proceso disciplinario.

En esta empresa se hacen grandes esfuerzos para que los empleados perciban satisfacción, beneficio y utilidad en las decisiones tomadas bajo modelos de investigación de operaciones, pues en caso contrario, las personas asumen una actitud de poca aceptación de estas decisiones, al no identificar en ellas alguna bondad, estableciéndose un clima de confusión, lo que deriva en el establecimiento de unas relaciones laborales deficientes.

En Premex, cuando los empleados de producción han percibido que los modelos de investigación de operaciones generan decisiones convenientes, y por consiguiente, políticas empresariales eficientes, estos reconocen la agilidad y calidad en los procesos productivos, lo que conlleva a una integración armónica de funciones, motivando un ambiente grato y cortés en las relaciones laborales.

Como las decisiones tomadas bajo modelos de investigación de operaciones son rígidas, toda vez que buscan la optimización de los recursos, con alguna frecuencia generan conflictos en las relaciones laborales en el área comercial, pues en este departamento se espera que la empresa ponga todos sus recursos a su disposición, cosa que es inadmisible si se pretende establecer un control y una mejor asignación de recursos en los diferentes procesos productivos.

Se ha podido evidenciar, también, que para minimizar los conflictos en las relaciones laborales, al implementar acciones que surgen de un estudio de investigación de operaciones, las directrices y las especificaciones de éstas tienen que ser sumamente claras, y no deben permitir diferentes interpretaciones; para esto, es necesario informar a los empleados sobre los motivantes y las implicaciones que se derivan del proceso de toma de decisiones puesto en marcha.

2.2. Juan Manuel Cerón. Colanta S. A

En Colanta, se utilizan los modelos de investigación de operaciones para determinar los volúmenes que se deben producir de cada uno de los alimentos balanceados y para controlar los tiempos de los operarios en cada uno de los procesos. Son decisiones estrictas, que tienen que ser cumplidas por todas las personas involucradas en el proceso de producción. Por tal motivo, la implementación de estas decisiones normalmente, generan reacciones adversas en las relaciones entre los empleados, ya que muchos de ellos por sobresalir y cumplir oportunamente con las metas propuestas, especialmente los jefes de procesos, ejercen presión sobre otros, estableciendo procedimientos extremos de control y exigencia.

Es política de Colanta tomar decisiones grupales, con la finalidad de minimizar el impacto que éstas puedan tener sobre las relaciones laborales. Además, aunque los parámetros que los modelos de investigación de operaciones son altos y muy estrictos, se considera que con estas medidas, todo el personal podrá conocer las decisiones adoptadas y los retos a los cuales se enfrentarán. Sin embargo, al convertirse estos parámetros en estándares de medición del desempeño laboral, normalmente, se desvirtúa la filosofía de esta medida y se presenta una rivalidad laboral, con el ánimo de obtener buenos resultados para su evaluación.

Otro de los aspectos que afecta las decisiones tomadas con la aplicación de

modelos de investigación de operaciones, identificado en Colanta, es que existe mucha resistencia al cambio en buena parte de los empleados, especialmente, en aquellos que llevan muchos años con la empresa y no tienen confianza en los modelos cuantitativos de optimización, lo que en oportunidades, generan conflictos en las relaciones laborales. Esto se presenta generalmente, cuando el empleado no tiene la suficiente formación académica que le permita comprender el alcance de la decisión tomada, lleva mucho tiempo trabajando en la misma actividad productiva y por ende, basa su gestión en la práctica y la experiencia adquirida. Por su parte, la empresa es estricta en el cumplimiento de las normas establecidas. Si alguien no quiere acatarlas, simplemente no puede pertenecer al grupo de trabajo; por consiguiente, la empresa actúa en forma rápida, para evitar problemas disciplinarios.

Adicionalmente, se ha podido observar que las relaciones laborales se tornan conflictivas porque las personas tienen que asumir roles que no están en capacidad de desempeñar y al tomarse nuevas decisiones, con base en modelos de investigación de operaciones, las funciones se vuelven cada vez más técnicas y exigen ciertos conocimientos específicos que no son fáciles de adquirir. Esto lleva a las personas a asumir una actitud de rudeza y agresividad, tratando de que todos aquellos que estén involucrados en la ejecución de la decisión trabajen en pos de ella, sin que se atrevan a realizar ninguna pregunta o sugerencia, para evitar así, que sean relevados de sus puestos.

2.3. Juan David Sorza Zapata. Biomix S. A

En Biomix se utilizan los modelos de investigación de operaciones para determinar las cantidades óptimas a producir, según los recursos disponibles en un determinado período y para minimizar los tiempos ociosos en todos los procesos de producción.

En esta empresa, la toma de decisiones siempre es asumida bajo un marco de total claridad y transparencia, tratando de que los empleados no incurran en falsas interpretaciones, logren poner todo su empeño en el logro de los objetivos trazados y se conserve un ambiente laboral armónico. Sin embargo, como estas decisiones, todas basadas en modelos de investigación de operaciones, se convierten en indicadores de gestión, exigen un compromiso individual, que depende, normalmente, del desempeño de otros individuos, en ocasiones se presentan situaciones que afectan las relaciones laborales.

Lo anterior ha generado, con mucha frecuencia, conflictos personales entre los miembros del departamento comercial, pues todos ellos pretenden que la programación de las producciones sean cambiadas, en aras de que sus pedidos sean servidos lo más rápido posible, y así, ellos poder cumplir con los presupuestos establecidos. Esto implica que se tengan que adoptar rigurosos esquemas de disciplina, para que los procesos puedan fluir en forma eficiente, los cuales se interpretan, a menudo, como esquemas de dominación. Las personas

tienen que asumir las normatividades que surjan de un proceso de toma de decisiones. Estas decisiones se toman después de un análisis serio y responsable. Una vez adoptadas las decisiones, todas las personas involucradas en el proceso deben actuar en concordancia, para alcanzar las metas propuestas.

En Biomix los empleados deben respetar los conductos regulares. Por lo tanto, las relaciones laborales se establecen como resultado de la estructura organizacional, donde algunas personas tienen que supervisar a otras, y las gestiones de unos influyen en los logros de otros. Este tipo de organización del trabajo, demanda una enorme sincronización, pues si una de las partes falla, el conjunto empresarial no logrará las metas trazadas. Es aquí donde las relaciones laborales se ven afectadas, pues en el caso de que alguien no logre su excelencia operativa, los demás miembros le manifestarán sus respectivos reproches y reclamos.

En Bimix, la toma de decisiones basada en modelos de investigación de operaciones, no tiene muchos adeptos, especialmente en el área comercial y en área de producción, pues en general, las personas consideran que el ser humano es relegado a un segundo lugar, y prima el logro de objetivos. Estos modelos son considerados elementos perturbadores de las relaciones laborales, aunque se reconoce que su aplicación ha posibilitado un crecimiento significativo de la empresa.

2.4. Hernán Toro. Solla S. A

En Solla, son utilizados los modelos de investigación de operaciones para determinar tanto las cantidades óptimas de insumos que deben ser adquiridos, como la logística óptima de distribución y asignación (logística de transporte) de recursos, lo que inicia con la recepción de la materia prima en los silos de almacenamiento. También se utilizan los modelos de tiempos óptimos en la ejecución de las labores de los operarios. Estos métodos para tomar decisiones, se convierten en herramientas de control, ya que por medio de ellas se puede evidenciar si los empleados están o no acatando las directrices impartidas. Los empleados, sin importar el nivel que ocupen en la organización deben ejecutar las decisiones tomadas en las diferentes operaciones, pues en caso contrario, la empresa tendría que optar por correctivos fuertes y a veces, extremos.

En esta empresa, los empleados de producción advierten en el proceso de toma de decisiones basado en modelos de investigación de operaciones, un elemento que vulnera su condición de persona; normalmente, se presenta inconformidad cuando se implementan normas y procedimientos derivados de estos modelos, generándose dificultades en las relaciones laborales.

En Solla, el cumplimiento de los objetivos planeados y de decisiones tomadas es estricto. Cuando estos dos aspectos no son cumplidos, se identifica el motivo por el cual ocurrió tal situación y se procede a tomar los correctivos necesarios.

Generalmente, estas acciones correctivas generan inconformidad y deterioro en las relaciones laborales.

En Solla es muy importante mantener la satisfacción del trabajador en un alto nivel, pues consideran que si los empleados se encuentran a gusto con las decisiones tomadas, se genera un clima organizacional armónico, lo que redundará en buenas relaciones laborales. Por esta razón, se hacen grandes esfuerzos por capacitar a las personas y hacerles comprender la importancia de cumplir las normas y procedimientos, especialmente, las que están basadas en modelos de optimización. Si las personas no entienden estas razones, o no son asertivas ante las decisiones tomadas, la empresa entonces, se ve en la necesidad de actuar en forma drástica, para evitar que esta situación deteriore las relaciones entre los empleados.

En Solla, los sistemas de investigación de operaciones orientan a toda la producción, con el ánimo de lograr los objetivos propuestos y se convierten en una directriz corporativa, que asegura la implementación y adopción de un proceso de mejoramiento continuo, que en última instancia, redundará en unas relaciones laborales más armónicas.

3. Conclusiones

Después de haber realizado la interpretación de los hallazgos, se procede a extraer algunas conclusiones, con el fin de dar respuesta específica al problema de investigación planteado y de dilucidar el propósito de los objetivos planteados.

Es un hecho que los modelos de investigación de operaciones son utilizados por las empresas que se dedican a la actividad industrial como elementos de toma de decisiones.

Específicamente, se utilizan los modelos que permiten calcular los tiempos óptimos en las diferentes actividades relacionadas con el puesto de trabajo, los cuales se denominan modelos PERT/CPM (Program Evaluation Review Technique, Critical Path Method); estos son diagramas que buscan identificar el camino crítico de actuación, estableciendo una relación directa entre los factores de tiempo y costo, indicando el llamado óptimo económico de un proyecto. Tal óptimo económico se alcanza a través de una secuencia de operaciones en la ejecución de todas las actividades de un proyecto, permitiendo el mejor aprovechamiento posible de los recursos disponibles en un plazo óptimo. La identificación de estos modelos evidencia también, que algunas de las empresas investigadas, utilizan una técnica más refinada para determinar tiempos ociosos en la ejecución de las labores, conocida con el nombre de modelos de simulación, los cuales permiten recrear situaciones futuras, teniendo como base un hecho

actual, e identificando la forma como se pueden afectar los tiempos de ejecución y la efectividad de los empleados, frente a diferentes eventualidades generadas por un posible proceso de toma de decisiones. La teoría de la simulación es la mejor alternativa de la observación de un sistema. Permite recopilar información pertinente acerca del comportamiento del sistema con paso del tiempo. La simulación es un experimento estadístico y en consecuencia, sus resultados se deben interpretar con las pruebas estadísticas adecuadas; así, la simulación se usa para estimar las mediciones del desempeño de un sistema modelado. Por último, se puede evidenciar que en todas las empresas analizadas se recurre al modelo de programación lineal para calcular las producciones óptimas que se deben adoptar, dependiendo de la disponibilidad de recursos y del comportamiento del mercado. La programación lineal establece modelos que permiten determinar maximizaciones de las utilidades o minimizaciones de costos, mediante la identificación de una función objetivo que interpreta el propósito de la empresa, teniendo en cuenta la cantidad de recursos disponibles, generalmente limitados, o considerando los requerimientos mínimos de insumos.

Se ha detectado también, que es sumamente importante capacitar a los empleados, exponiéndoles claramente, las razones por las cuales deben adoptar los modelos de optimización. De no hacerlo así, las personas generan una percepción negativa hacia las decisiones tomadas bajo estos elementos, pues consideran que su implementación de este tipo de modelos, basados en cifras, desconoce la esencia del ser humano.

Es una realidad que en las empresas donde los empleados conocen la intencionalidad de las decisiones tomadas bajo los modelos de investigación de operaciones, las aceptan de una forma concertada y se minimiza el riesgo de generar conflictos en las relaciones laborales.

La investigación ha mostrado que son pocas las empresas que han estructurado un plan de capacitación para que los empleados conozcan las decisiones adoptadas y puedan comprender mejor lo que se pretende de ellos. Esto, adicionalmente a la generación de desconcierto y desconocimiento de las políticas empresariales, genera roces entre los empleados, pues queda a la libre interpretación de cada uno de ellos la finalidad de las decisiones, tornándose con relativa frecuencia las relaciones laborales conflictivas, especialmente, entre supervisores y operarios.

Uno de los factores identificados, que influyen en forma definitiva en la armonía de las relaciones laborales, cuando los modelos cuantitativos son implementados, es la formación académica de los empleados, pues aquellos que poseen un bajo nivel de escolaridad, no comprenden la razón por la cual es necesario optimizar los recursos con procedimientos de ésta índole; otro factor detectado, que suele ser generador de conflicto en las relaciones laborales, es el tiempo de permanencia de las personas, especialmente en las actividades operativas en el área de producción, ya que en muchos casos, los empleados no confían en los nuevos procedimientos establecidos, pues basan toda su actividad en la experiencia

acumulada a través de los años y no logran dimensionar la pertinencia de los procedimientos sugeridos por los modelos de investigación de operaciones.

Como las decisiones tomadas aplicando los modelos de investigación de operaciones, son decisiones que tienen un alto contenido de optimización, es una realidad que todas las empresas estudiadas asumen las cifras obtenidas bajo estos parámetros, como referentes de medición del desempeño de los empleados. Esto ha generado entre los empleados involucrados, diferentes reacciones que afectan de forma directa el estado de las relaciones laborales y por ende, del ambiente laboral. Por un lado, están los empleados que asumen estos modelos como una guía de acción, donde los parámetros están definidos, lo cual les da gran claridad sobre la forma como deben desempeñarse. Por otro lado, está un número considerable de empleados que perciben negativamente este tipo de decisiones, porque piensan que vulneran su condición de personas.

En las empresas analizadas, se han encontrado distintas razones que justifican la toma de decisiones basada en los modelos de investigación de operaciones, entre las cuales se puede destacar las siguientes:

- Las decisiones tomadas bajo parámetros de modelos de investigación de operaciones, minimizan el riesgo de no lograr los objetivos propuestos, toda vez que operan bajo estructuras reales, las cuales, en oportunidades, son proyectadas bajo la mínima probabilidad de error. La investigación de

operaciones es la aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos científicos a los problemas que involucran las operaciones de un sistema, de modo que proporcione, a quienes lo controlan, soluciones óptimas para el problema tratado. Se ocupa generalmente, de operaciones de un sistema existente, es decir, materiales, energías, personas y máquinas. Todos ellos deben trabajar en forma mancomunada, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas; si todos los recursos de la empresa trabajan bajo un mismo fin, y éste está claro en la mente de todos, necesariamente se deberá lograr un ambiente laboral armónico, que redundará en unas relaciones laborales más cordiales.

- Las empresas consideradas en la presente investigación, al operar bajo una estructura de decisiones que se basa en modelos de optimización de recursos, aseguran su permanencia en el medio, tornándose competitivas a nivel nacional e internacional, lo que brinda tranquilidad a los accionistas, empleados y clientes. Si la empresa logra generar un ambiente de tranquilidad y estabilidad entre los empleados, las relaciones laborales serán agradables, pues todos los individuos propenderán por mantener el mismo estado de cosas eficientes.
- Tomar decisiones, utilizando como herramientas los modelos de investigación de operaciones, ofrece claridad de acción tanto a la alta

gerencia, como a los operarios, quienes obtienen directrices específicas de acción. La investigación de operaciones se aplica tanto a problemas tácticos y estratégicos de la organización. Los problemas tácticos están relacionados con las actividades diarias de la organización, mientras que los problemas estratégicos tienen que ver con una orientación y una planeación más global, que se apoya indirectamente, en las operaciones diarias de la organización.

- Si se toman decisiones acertadas, bajo parámetros de optimización, las empresas pueden establecer normatividades que propendan por una gestión exitosa. En la medida en que las normas sean claras, las funciones estén bien definidas y los miembros de la organización las conozcan plenamente e interioricen, se generará una dinámica de éxito entre todo el personal. Cuando esto se logra, todos los empleados acatan las decisiones tomadas, sin ningún signo de resistencia, pues logran evidenciar las bondades de las mismas.
- La toma de decisiones con objetivos precisos, ampliamente conocidos por todos los miembros de la empresa y con parámetros claramente definidos, permite delimitar el campo de acción y las responsabilidades de cada individuo, lográndose así, un ambiente laboral más armónico y mayor sentido de pertenencia y compromiso de parte de los empleados.

- La realidad observada a lo largo del desarrollo de la investigación, ha mostrado que efectivamente, cuando se toman decisiones con base en modelos de investigación de operaciones, las relaciones laborales se afectan positiva o negativamente, dependiendo de la forma como se enfrente el proceso de toma de decisiones. Las relaciones laborales son excepcionalmente sensibles a decisiones basadas en parámetros cuantitativos, pues existe una natural predisposición de los individuos a defender su integridad como seres humanos, libres y pensantes.
- La habilidad de emplear técnicas o métodos de investigación de operaciones, genera herramientas que ayudan a los gerentes a tomar decisiones efectivas, pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar el buen juicio, la finalidad y el sujeto, en el proceso de la toma de decisiones.

En la mayoría de los casos, cuando se emplean métodos cuantitativos para la toma de decisiones, el énfasis se pone en los medios, o en la mejor manera de alcanzar el objetivo propuesto; con base en ello, se diseñan las estrategias pertinentes y eficientes, pero debido a que la mayoría de las decisiones tienen algún tipo de efecto sobre la gente, los directivos no puede ignorar la influencia de las relaciones humanas en una decisión, especialmente, cuando se ha seleccionado una técnica. La representación cuantitativa de un problema dado,

puede tomar diferentes formas y puede ser una ayuda invaluable para identificar los parámetros de la decisión. Un conocimiento básico de las teorías de las probabilidades y de la estadística ayudará en la presentación gráfica de esta información; sin embargo, una vez que se haya procesado toda la información y comprendido cuáles son los elementos básicos para la construcción del proceso de toma de decisiones, aún se requiere un elemento más para que el directivo tome las decisiones acertadas. Un directivo debe tener el buen juicio para saber que tanta información debe recoger, la inteligencia para dirigir la información y lo más importante, el valor para tomar la decisión que se requiere cuando ésta conlleva un riesgo. La cualidad personal del valor para aceptar la responsabilidad de una decisión (sea ésta buena o mala) separa a las personas comunes de quienes toman decisiones excelentes.

La presente investigación deja implícita la posibilidad de continuar con otras investigaciones relacionadas con el tema, bien sea en el ámbito de las empresas industriales o en el terreno de la academia, específicamente, en la estructuración de las ciencias de la gestión.

BIBLIOGRAFÍA

AKTOUF Omar. La administración: Entre tradición y renovación. 2ª ed.. Artes Gráficas Univalle 1998. Capítulo 7.

AXELOS Kostas. Hacia una ética problemática. Madrid: Taurus Ediciones S.A. 1972.

BIOMIX. Nosotros. (on line). Medellín 2007. www.biomix.com.co

BONILLA CASTRO Elsy y RODRÍGUEZ SHEK Penélope. La investigación en las ciencias sociales. Más allá del dilema de los métodos. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 2000. 230 p.

BOURDIEU, Pierre. Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción. Barcelona: Anagrama. 1997.

B. WEST Churchman; RUSSELL L. Ackoff and LEONARD Annoff. Introduction to operations research. New York : John Wiley y Sons Inc. 1957.

CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 4ª ed. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. 1995. p.131-184.

COLANTA. Somos Colanta. (on line). Medellín: 2006. www.colanta.com.co

CORTINA Adela. Ética de la empresa. Madrid: Editorial Trotta A.A. 1994.

DAVID Jennings y STUART Wattam. Toma de decisiones un enfoque integrado.
Compañía editorial continental S. A. México. 1996

DAVIS Duane. Investigación en administración, para la toma de decisiones. 5ª ed.
México. Thomson Editores. 2000. p.4-15.

DAVIS K. Roscoe y MCKEOWN G. Patrick. Modelos cuantitativos para
administración. Grupo Editorial Iberoamericano. México. 1986.

DRUCKER Peter F. Concept of the corporation. London: Transaction Publishers.
1992. p.20-41.

EUSSE Carlos Mario y PÉREZ Otoniel. La cultura y el estilo de dirección en el
proceso de toma de decisiones desde la perspectiva de pequeñas y medianas
empresas. Medellín, 2000, 155 p. Tesis de grado. Universidad Eafit.

GALEANO MARIN María Eumelia. Diseño de proyectos en la investigación
cualitativa. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit. 2004.

GALEANO MARIN María Eumelia. Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada. Medellín: La Carreta Editores. 2004.

GALINDO CACERES Jesús. Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. México: Pearson Educación. 1998.

GAUDEMAR, Jean-Paul de. El orden y la producción. Madrid: Editorial Trotta. 1991.

HAMMOND, John J; KEENEY Ralph L; y RAIFFA Howard. Decisiones inteligentes. Bogotá: Editorial Norma. 1999 p.1-37.

HARVARD BUSINESS REVIEW. La toma de decisiones. Bilbao: Editorial Deusto. 2001. p.23-48.

HATCH C. Mary. Organization theory-modern, symbolic, and postmodern perspectives. New York : Oxford U. Press. 1997.

HERNANDEZ SAMPIERI Roberto; FERNANDEZ Collado Carlos y BAPTISTA Lucio Pilar. Metodología de la investigación. México: McGraw Hill. 2003. p. 455-456.

HUSE Edgar F y BOWDITCH James L. El comportamiento humano en la organización. Bogotá: Fondo educativo interamericano. 1976. p. 225-252.

JORDA Henry. Travail et discipline. De la manufacture á l'entreprise intelligente. Économie et innovation. L'Harmattan. 1999.

KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz. Administración. México: Editorial McGraw-Hill. 1990.

LORINO Philippe. El control de gestión estratégico. La gestión por actividades. México: Alfa omega Grupo Editor S.A. 1993.

MALIANDI Ricardo. Concepciones de la ética. Madrid: Editorial Trotta S.A. 1992.

MOSKOWITZ Herbert. Investigación de operaciones. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall Internacional. 1982

OCAMPO ZAPATA Jairo. Consideraciones éticas. Armenia: Impreso en el centro de publicaciones de Uniquindio. 1992. p.26-27.

PARDINES Felipe. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. México: Editorial Siglo XXI. 1984.

PARRA RAMIREZ Darío. Los modelos de decisión y la práctica del empresario frente a la toma de decisiones: Esquema teórico y estudio en la empresa Colombiana. Medellín, 1999. 165 p. Tesis de grado. Universidad Eafit.

PERROW Charles. Sociología de las organizaciones. 3ª ed. Bogotá: Editorial McGraw Hill. 1990. p.60-92.

PIERBATTISTI Damian. Mecanismos disciplinarios, dispositivos de poder y neoliberalismo: formas de intervención sobre la fuerza de trabajo. Editorial Trotta. Madrid. 2006.

PREMEX S.A. Info. Corporativa (on line). Medellín: 2007. www.premex.com.co

RENDER Barry, STAIR Ralph M. y HANNA Michael E. Métodos cuantitativos para los negocios. México. Editorial Pearson. 2006.

RESTREPO SANTAMARIA Nicanor. Memorias gran foro de la ética. Medellín: Casa Editorial el Colombiano. 1997. p.51-78.

RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín. Administración moderna de personal. Fundamentos. Editorial ECAFSA. México: 2000.

SCHROEDER Roger G. Administración de operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones. México: McGraw Hill. 1988. p. 3-42.

SHERMAN Arthur. Administración de Recursos Humanos. México: Internacional Thomson Editores. 1999.

SIMON Herbert. El comportamiento administrativo; estudio de los procesos de adopción de decisiones. México: Editorial Aguilar. 1997. p.119-135.

SOLLA S. A. Quienes somos. (on line). Medellín: 2006. www.solla.com

TAHA Hamdy A. Investigación de operaciones. 7ª ed. México: Editorial Pearson. 2003. 848 p.

TAYLOR F. W. Principios de la administración científica. México: Editorial Herrera Hermanos. 1997. p.17-42.

TAYLOR S.J. y R. Bogdan. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires: Eiciones Paidos Ibérica S.A. 2000.

TREBILCOCK . .Anne . Relaciones laborales y gestión de recursos humanos: visión general. (On line). México, CEPAL y Siglo XXI, 2005.
<http://es.catholic.net/escritoresactuales>.

VELEZ Pareja Ignacio. Decisiones Empresariales bajo riesgo e incertidumbre. Bogotá. Editorial Norma S. A. 1996.

WAYNE Mondy R. NOE Robert M. Administración de recursos humanos. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1997.

WEBER , Max. Economía y sociedad. México: Fondo de Cultura económica. 1997.

WEIHRICH Heinz. Administración una perspectiva global. México: Editorial Mc Graw Hill. 1994. p.198-223.

ANEXO N° 1

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

Entrevista N° 1. Carlos Eduardo Mesa Mesa. Presidente de Premex S. A.

Entrevista N° 2. Juan Manuel Cerón Alzate. Jefe de producción de la Cooperativa Lechera de Antioquia S. A. (Colanta).

Entrevista N° 3. Juan David Sorza Zapata. Técnico de Biomix S. A.

Entrevista N° 4. Hernán Toro Botero. Director de desarrollo y mejores prácticas en Solla S. A.

ENTREVISTA N° 1. CARLOS EDUARDO MESA MESA.

Presidente de Premex S. A.

16 de agosto de 2006.

COMENCEMOS HABLANDO SOBRE LA ACTIVIDAD A LA QUE SE DEDICA LA EMPRESA. DOCTOR MESA, ¿CUÁL ES LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL DE PREMEX?

Premex es una empresa que fabrica premezclas y suplementos vitamínicos y minerales para alimentación animal, nosotros somos proveedores de los ingredientes micro de los alimentos para animales y de las sales mineralizadas.

En un alimento concentrado hay unos elementos macro que son básicamente los aportes de energía y proteína, y unos ingredientes micro, que son las vitaminas, los alimentos minerales menores o los que llamamos minerales trazo, y una serie de componentes que también inciden en la sanidad de los animales, aunque son muy pequeñas como son los factores de crecimiento, los antioxidantes que son fármacos para evitar la presencia de posibles males, algunos fármacos preventivos de enfermedades que son referentes al campo, ingredientes como el antioxidante para que la grasa no se deteriore, e inhibidores de hongos.

¿BAJO CUÁLES PARÁMETROS SON TOMADAS LAS DECISIONES EN PRODUCCIÓN?

Las decisiones que se toman en producción siempre tienen como objetivo ser más eficientes cada día, manteniendo una excelente calidad en nuestros productos y considerando al empleado como un ser digno, el cual es vital para nuestro crecimiento.

En este orden de ideas, aquí hay un sistema de gestión de calidad, que sigue los lineamientos de ISO; naturalmente ese sistema de gestión de calidad parte de una filosofía de la calidad que es para la empresa muy anterior a la implementación de la norma ISO, era toda una conciencia de la gente de que las cosas había que hacerlas bien hechas, ya que lo que nosotros hacemos es de crucial importancia para la salud y la productividad de los animales. Cuando algo no se hace bien, la repercusión en la industria pecuaria puede ser desastrosa y puede ser drástica y grave para los productores; esto implica que exista un compromiso de la organización muy duro, para que se obtengan resultados con una calidad superior.

Nosotros tenemos una responsabilidad social muy grande, lo que implica un compromiso de hacer las cosas muy bien hechas; para eso pues, hay una política de calidad que parte de entender claramente cuales son las necesidades del cliente, cuales son las necesidades para que se logren los resultados técnicos sin

excesos ni sobrecostos, y que se logre el mínimo de costos que garantice resultados muy buenos, y que maximice el potencial en una determinada genética en los animales.

No podemos arriesgarnos a que la nutrición sea una cortapisa o un obstáculo para que se exprese un porcentaje aceptable de productividad y rentabilidad. Se parte entonces de reconocer las necesidades del cliente, segundo, en tener un sistema lo suficientemente flexible y confiable, en el diseño y en la fabricación de los productos, porque las necesidades son muy variadas, hay clientes que tienen un desarrollo superior a otros, clientes que están en capacidad de obtener resultados superiores a los que obtenemos nosotros y hay que acompañarlos en su propósito de nutrición, con productos adaptados a esas necesidades y a esos requerimientos.

Todos estos elementos que te estoy dando están dentro de nuestra políticas de calidad; fíjate que la calidad está muy estructurada en toda esta secuencia, donde la flexibilidad en el diseño y en la fabricación es básica para ser líderes; por ejemplo, nosotros fuimos los primeros que entregamos las dosis ya pesadas de acuerdo al tamaño de los lotes de producción de cada uno de nuestros clientes; por ejemplo, si hay un cliente que tiene una mezcladora de 2 toneladas, entonces a él le entregábamos la premezcla pesada para su lote de 2 toneladas, y al otro le entregamos por ejemplo, el paquetico mas pequeño para su lote de 500 kilos, según sus necesidades de producción. Todo esto se debe traducir luego en la

oportunidad en las entregas; cuando los clientes en este sector requieren una premezcla el martes, no les sirve que yo se las entregue después del viernes, las necesita el martes, entonces hay que trabajar fuerte en esa parte y afortunadamente hay mucha conciencia interna para que eso sea así.

Otro aspecto a considerar es la política de compras, pues adicionalmente a los volúmenes de materia prima, es necesario considerar la confiabilidad de los proveedores. En esta actividad es indispensable conocer a los proveedores, calificarlos y mantenerles un monitoreo sobre su comportamiento, y sobre la calidad de lo que nos entregan; pero también se evalúa la oportunidad tanto en los precios, como en las condiciones comerciales. Los proveedores deben saber a qué atenerse, y cómo los evaluamos; esto es importante porque el proceso de producción en Premex no hace grandes transformaciones, nosotros no tenemos procesos de síntesis ni de transformaciones, siempre estamos confiados en una buena mezcla; lo que nosotros hacemos aquí es homogenizar una mezcla llegar a obtener mezclas homogéneas, por lo tanto lo que hacemos es controlar permanentemente qué tan bien estamos mezclando, se miden primero los coeficientes de variación que se logran en las diferentes mezcladoras, en las cuales ya está establecido también, una rutina y hay un estándar mínimo al que se tiene que llegar.

Otro elemento que es parte esencial de esa política de calidad, es el continuo aprendizaje de nosotros en el mejoramiento. Las organizaciones tendrán futuro en

la medida en que aprendan; si las organizaciones no aprenden, las organizaciones se estancaron y se fregaron, llegan a la inercia. Entonces es necesario mantener un permanente acicate con todos, especialmente con la gente que esté en contacto con los clientes, pues estos son los que nos retroalimentan y nos obligan a mejorar.

¿QUÉ HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS UTILIZAN EN LA EMPRESA PARA TOMAR ESTE TIPO DE DECISIONES EN PRODUCCIÓN?

En Premex se utilizamos los modelos de investigación de operaciones para determinar políticas eficientes de compras de insumos, para establecer inventarios rentables, para calcular volúmenes óptimos de producción y para calcular tiempos reales de ejecución en cada uno de los puestos de trabajo, específicamente en el área de producción.

Estos modelos de investigación de operaciones son utilizados para establecer parámetros de medición del desempeño, que le permiten a los directivos identificar si las personas están haciendo las cosas bien; esto ha generado inconformidad entre las personas evaluadas, ya que las personas involucradas en dicha evaluación consideran que su desempeño es comparado frente a criterios rígidos y deshumanizados, y por consiguiente las relaciones laborales se han visto afectadas entre jefes y dependientes.

Se ha podido evidenciar que esta situación insita a la no acción, cuando los empleados no tienen muy claro el alcance de estos parámetros y la importancia de ellos en la permanencia de la empresa en el medio. La empresa no permite que alguien no asuma los procedimientos, las normas y las directrices establecidas; en el momento que alguna persona de la compañía no cumpla con las órdenes impartidas, se le inicia de inmediato un proceso disciplinario.

Los modelos de investigación de operaciones establecen parámetros que le permiten a la empresa saber si las personas están haciendo las cosas como deben ser, dentro de una lógica normal, pero los empleados tienen que tener la motivación para actuar y hacer las cosas bien hechas. Si un individuo no cumple con su trabajo según los estándares establecidos, crea confusión y crisis entre sus compañeros de trabajo, generando deterioro en el ambiente laboral, y lógicamente deteriora las relaciones laborales.

Todos los elementos que te dí de la política de calidad tienen asociados indicadores; hay indicadores, por ejemplo, que tienen que ver con el incremento de las compras a determinados proveedores, entonces, hay un indicador para ver que tan evaluados están los proveedores, y las compras se harán a proveedores que hayan obtenido una calificación del 90% en nuestra escala.

En producción, usted ve indicadores que tienen que ver con horas/hombre por tonelada, que tienen que ver con indicadores de oportunidad de entrega, y

tenemos una medida de lo que son las entregas perfectas; las entregas perfectas son aquellas en las cuales al cliente le entregamos la cantidad que pidió, y en la fecha que pidió su producto.

¿CUÁL HA SIDO LA MEJOR MANERA DE PROCEDER PARA PONER EN MARCHA DECISIONES BAJO ESQUEMAS DE INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES?

Detrás de la aceptación de los sistemas de gestión de calidad y de normalización ha habido un trabajo muy largo de sensibilización, de ejercitación hacia la calidad y yo creo que se ha logrado una cultura de la calidad, y yo diría que en producción ha sido donde más, más terreno abonado hemos encontrado, casualmente, porque ese trabajo de sensibilización se hizo desde muy desde hace mucho tiempo y mucho antes de pensar en certificaciones, o sea, había una cultura que venía de atrás de trabajo, de ejercitación hacia la calidad que empezó hace mucho tiempo, pues desde que inició la empresa yo tenía muy claro que solamente a partir del logro de la calidad íbamos de pronto a tener futuro, pero cuando ya tuvimos necesidad de emplear mas gente, ya era necesario implementar sistemas y procedimientos con cierto rigor en producción, entonces se empezó un proceso con toda la organización de sensibilización que tenía que ver mucho con la calidad humana de la gente, con valores, y con crecimiento personal. Entonces se hizo un trabajo muy largo en ese sentido; se trabajo en la responsabilidad, y en los sistemas familiares, y todo eso ha repercutido en la actitud hacia el trabajo.

El éxito en las decisiones tomadas se basa en la forma como los implicados en éstas las asumen. Es por esto que es imprescindible realizar un proceso de selección de personal exitosos, pues desde allí comienza a gestarse una unidad de acción, que generará un mejor o peor ambiente laboral, y por consiguiente una buenas o malas relaciones laborales.

Las decisiones tomadas en producción, deben generar satisfacción, beneficio y utilidad a toda la comunidad empresarial. Considera que si alguno de estos elementos no está presente en el proceso de toma de decisiones, entonces, en primer instancia, quien tomó la decisión no es racional, no está actuando como un ser humano que desea lo mejor para él y para la comunidad en la cual se mueve; y en segunda instancia, quienes tienen que ejecutar las decisiones tomadas, asumen una actitud de poca aceptación al no percibir bondad en las acciones que tienen que ser ejecutadas.

Una decisión genera satisfacción, cuando quien la toma vibra con ella, siente que es lo mejor para alcanzar los objetivos y percibe gozo con la decisión tomada; una decisión genera beneficio, cuando los elementos que la conforman no producen daño, no lesionan ni física, ni moralmente a los individuos que son afectados por ella, y no produce efectos negativos en el entorno; y una decisión es útil, cuando realmente sirve para algo, cuándo ésta no obedece a caprichos irracionales, sino que tienen un propósito muy claro e identificable.

Cuando las decisiones tomadas cumplen con el requisito anterior, no tienen por qué ser conflictivas. Si los empleados se encuentran satisfechos y motivados, trabajan en forma armónica y perciben las decisiones tomadas como una acción que se realiza a favor de ellos y de la empresa.

Esto genera una actitud de camaradería y cooperación, lo que implica un buen ambiente laboral y unas relaciones óptimas entre todos los empleados de la empresa.

¿CUÁNDO DEBEN DECIDIR LAS EMPRESAS EL MOMENTO OPORTUNO PARA TOMAR DECISIONES EN PRODUCCIÓN?

No existe un momento específico para poner en ejecución los modelos que permiten optimizar los recursos de la empresa. Si se quiere obtener un buen nivel en la calidad de los productos, desde un principio se debe ser rígido y constante en las políticas de toma de decisión.

En esto las empresas no pueden ser laxas y Premex, ha sido y será muy exigente, en forma constante, en la implementación de nuevos procedimientos que nos permitan estar a la vanguardia en el mercado de insumos pecuarios.

¿CÓMO ASUMEN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA LAS DECISIONES TOMADAS BAJO PARÁMETROS DE INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES?

Para que los empleados asuman este tipo de decisiones de una forma cordial, es necesario que exista mucha claridad en las decisiones tomadas, pero lógicamente las personas tienen que comprender que trabajan en una empresa donde existen normas y es necesario respetarlas y acatarlas.

La toma de decisiones basada en modelos de investigación de operaciones depende mucho de la naturaleza del negocio. Las empresas tienen que tener indicadores de calidad, pero estos indicadores tienen que estar determinados por la actividad comercial. Las herramientas cuantitativas son necesarias para tomar decisiones en toda actividad productiva, pero nunca se debe perder el contexto del espíritu de la gente. Si existe carencia de éste espíritu, ninguna empresa puede progresar. Debe primar el control humanizado, lógicamente apoyado en un sistema matemático.

La base de las relaciones laborales es el empleado individual, el cual manifiesta actitudes, las cuales se evidencian cuando emite juicios evaluativos, ya sea favorables o desfavorables, concernientes a objetos, personas o eventos de la empresa; manifiesta satisfacción, la cual es la actitud general del empleado hacia su trabajo; manifiesta compenetración con el trabajo, el cual se presenta según el grado hasta el cual el empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño es importante para el bienestar propio de todos sus compañeros; y manifiesta compromiso, el cual mide la actitud del

empleado con respecto de su lealtad, identificación y compenetración dentro de la organización.

Las relaciones laborales determinan el ambiente laboral en el cual se mueve toda la empresa; las relaciones laborales son el puntal que sostienen la productividad y la calidad en todo lo que se hace, por consiguiente, es necesario que los empleados traten de reducir los conflictos que se generen entre ellos, en la ejecución de sus actividades laborales.

Si existen unas relaciones laborales armónicas, genera empleados comprometidos y satisfechos, y estos con seguridad presentan índices muy bajos de rotación y ausentismo, por esto, los gerentes y directores de departamentos deben generar e implementar estrategias que permitan mantener unas excelentes relaciones laborales.

Las relaciones laborales normalmente se ven afectadas por la personalidad de los individuos; algunas personas son tranquilas y pasivas, mientras que otras son inquietas y agresivas, existen literalmente decenas de rasgos de personalidad. Sin embargo, pocos han recibido mucha atención en la búsqueda de vincular los atributos de la personalidad al comportamiento de las organizaciones.

Es evidente que las relaciones entre los operarios de producción es armónica, pues todos ellos se centran en el cumplimiento de los indicativos de eficiencia establecidos por medio de los modelos de programación lineal, y adicionalmente,

los operarios deben asumir una actitud de respeto y buen trato entre ellos y con sus superiores.

Para los gerentes, el valor más importante en la comprensión de las relaciones laborales, es identificar los rasgos de la personalidad de cada uno de los individuos que posee a cargo; pero esta identificación debe lograrse en forma oportuna, básicamente en el proceso de selección y de promoción. Es un hecho que se poseerán empleados más productivos y más satisfechos si desde un principio se equiparan los tipos de personalidad con los respectivos puestos de trabajo.

Las relaciones laborales se identifican en el campo del comportamiento organizacional, al identificar el tipo de acciones y reacciones que se presentan entre gerentes, jefes y operarios, bien sea en forma horizontal o en forma vertical; se presentan unas buenas o malas relaciones laborales, según sea la forma como los operarios asumen las normas e instrucciones de sus superiores, según sea la forma como estas normas son transmitidas y según sea el grado de interacción entre las personas del mismo nivel jerárquico.

Los gerentes logran cosas operando a través de otras personas. Necesitan y dependen de los subordinados para alcanzar las metas de sus unidades. Es importante, por lo tanto, que los gerentes logren que sus empleados se comporten en la forma que se considera deseable para lograr los fines propuestos.

¿CONSIDERA USTED QUE AL TOMAR DECISIONES QUE PERMITAN CONTROLAR LA EFICIENCIA DE LAS PERSONAS, LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS, LAS POLÍTICAS DE COMPRAS, LOS VOLUMENES DE PRODUCCIÓN Y LA REPOSICIÓN DE EQUIPOS, LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA SE VERÁ MEJORADA, Y POR CONSIGUIENTE ESTA PODRÁ PERMANECER EN EL MERCADO?

En mi concepto, la rentabilidad es una consecuencia de la racionalidad de las decisiones; este es un concepto que debe darse por cumplido y el cual debe estar totalmente inmerso en cualquier actividad que en las empresas se ejecute.

Lo importante a analizar en cuanto a las decisiones tomadas en la empresa, es que en ella existe una responsabilidad social muy grande, lo que implica un compromiso muy poderoso de hacer las cosas bien hechas. Este concepto exige que se estructure una política de calidad que parte de entender cuales son las necesidades del cliente y que optimice el uso de los recursos disponibles. Esta política, la cual se encuentra en concordancia con la filosofía de la empresa, debe reunir toda la conciencia del tejido laboral; es decir debe involucrar a directivos, comerciales y al área de producción.

Esta responsabilidad social se conforma desde el momento en el cual se toman decisiones empresariales, de cualquier índole, que no generen conflicto entre las partes; se debe propender porque las decisiones tomadas nunca atenten contra

las relaciones laborales.

Específicamente en producción, es donde los procesos de toma de decisiones son más puntuales y generadores de conflictos. Es en esta área donde los procesos de toma de decisiones deben ser muy ágiles, pues dentro de las políticas de las empresas industriales debe existir flexibilidad en el diseño; es decir, la producción debe realizarse pensando en las necesidades reales del cliente, el cual se constituye en una unidad estratégica de crecimiento. Toda la producción debe estar orientada hacia las necesidades específicas de cada cliente; por esta razón las decisiones en esta sección son rápidas y se asemejan a decisiones grupales concertadas.

En cuanto a tu pregunta, el crecimiento de la empresa está cimentado en la homogenización de las mezclas producidas, lo que exige un control permanente a todo nivel. Se controla el tiempo en cada proceso, el estado de las máquinas, los niveles de inventarios, el ausentismo laboral, el tiempo ocioso y los volúmenes de producción y desperdicios. Es necesario establecer coeficientes de estandarización y de variación, para poder regular las dispersiones que se presenten.

Adicionalmente, las decisiones tomadas en compras son determinantes para lograr eficiencia y calidad en los procesos de producción; es muy importante comprar materia prima a proveedores confiables, y por consiguiente es necesario

calificarlos y realizarles un monitoreo sobre su comportamiento en las entregas y sobre la calidad de lo que entregan.

Si las personas perciben que existe una política de decisiones eficiente en el suministro de materias primas, trabajan con seguridad y le imprimen confianza a su trabajo, lo que agiliza en gran forma los procesos productivos, y las relaciones laborales fluyen de una forma grata y cortés, ya que nadie siente temor por interrupciones en su labor de producción.

Con la adopción de un sistema de toma de decisiones basado en modelos de programación, se logra imprimirle rigor a la producción, y el rigor es exigente con todos los niveles de la organización. Para cumplir con el rigor impuesto en los procesos la gente tiene que cualificarse, entrenarse y adoptar las normas y los procedimientos de la empresa. Si las personas asumen su trabajo con dedicación y sumen las decisiones tomadas con responsabilidad, no existirá el conflicto laboral, pues todos tienen la oportunidad de desempeñarse exitosamente en su labor.

Es inminente y necesario que se genere una cultura de la calidad en la empresa y todo el tejido social que en ella participe debe conocer y adoptar esta cultura. Cuando se habla de tejido social, no se refiere exclusivamente a los empleados de la empresa, involucra a las familias y las costumbres no laborales que los empleados asumen y evidencian con sus actos.

Las decisiones que se toman apoyadas en modelos de investigación de operaciones, son trascendentales en las organizaciones, y por su carácter deben constituirse en normas y procedimientos, las cuales deben ser cumplidas por todas las personas, especialmente las que están involucradas con los procesos de producción; muchos empleados las aceptan, ya que sienten que están capacitados para responder de una forma eficiente a las exigencias planteadas, pero otros pondrán resistencia a los nuevos estándares de medición, y lógicamente generarán algún grado de conflicto, bien sea entre sus compañeros de área, o bien sea con sus superiores. Otra área crítica donde se generan conflictos en las relaciones laborales, es el área comercial, pues normalmente las personas que la constituyen están acostumbradas a trabajar bajo esquemas muy flexibles de productividad y rendimiento, y al establecer controles y parámetros de acción, se suscita un ambiente de resistencia e inconformidad.

La toma de decisiones debe ser entendida como una competencia que deben tener todos los directivos de las empresas, sin importar su actividad. El requisito indispensable en este proceso de toma de decisiones es el establecimiento de una gestión de la calidad, la cual debe poseer un alto nivel de rigor que permita crear una cultura empresarial, basada en la adopción de comportamientos que generen buenas relaciones laborales y optimización de los recursos disponibles.

La toma de decisiones es el proceso de seleccionar un curso de acción entre

diferentes alternativas; es la medula de la planeación. Esta toma de decisiones debe estar enmarcada dentro de un proceso de racionalidad y comienza desde la identificación de un problema o de una necesidad, hasta poner en marcha la alternativa elegida.

Un enfoque hacia la estructura de toma de decisiones en la organización es aquel que distingue entre los niveles estratégicos, tácticos y técnicos. Casi todas las decisiones estratégicas son no estructuradas, se caracterizan por una gran cantidad de incertidumbre y, por naturaleza, no son rutinarias. Estas decisiones son aquellas que afectan la dirección general de la organización. Las decisiones tácticas se ocupan de la puesta en práctica las decisiones estratégicas que se acaban de esbozar. Estas decisiones están orientadas a las operaciones, ya que solucionan los problemas dentro de un marco de tiempo mucho más corto. Las decisiones de planificación y de control son importantes en este nivel.

Es un hecho que debido a las decisiones tomadas y a las normas y procedimientos establecidos, las relaciones laborales entre los directivos y los empleados del área de producción en ocasiones son deficientes, ya que en oportunidades las directrices y las especificaciones no son claras.

Cuando las decisiones tomadas en producción, están basadas exclusivamente en

modelos cuantitativos, las relaciones entre los empleados del área comercial y los empleados del área de producción no son buenas, pues los vendedores pretenden que sus pedidos sean servidos en forma inmediata, sin importar las programaciones establecidas de producción.

Esto se debe a que las decisiones técnicas son de naturaleza rutinaria y se relacionan con el control de las tareas específicas. La información necesaria para realizar esta función es básicamente de naturaleza descriptiva y debe ser complementada con información de desempeño actualizada.

La toma de decisiones para que sea efectiva y genere los resultados esperados, debe estar cimentada bajo tres principios o capacidades, que deben estar presentes en todo gerente, las cuales son: la autoridad, la intuición y la experiencia.

La autoridad se entiende bajo dos aspectos, que no son el uno excluyente del otro, por un lado es la credibilidad que tiene cierta persona para poner en marcha las decisiones que se toman, y por el otro lado se entiende como el poder de mando que le confiere su cargo dentro de la empresa, que le permite diseñar las decisiones y hacerlas componentes de las normas y procedimientos.

La intuición es el tipo de información que es reconocida y aceptada por quien toma la decisión, ya que la considera válida, para el momento indicado y para las circunstancias específicas. La intuición suele entenderse como el “sexto sentido del gerente”, pero es en definitiva una percepción interna.

La experiencia se obtiene de situaciones pasadas, que fueron de naturaleza similar al problema actual, y es de gran importancia en el proceso de toma de decisiones ya que simplifica los procesos, debido a que permite elegir los cursos de acción ya validados en oportunidades anteriores.

La toma de decisiones se debe entender como un proceso de gestión de la calidad, ya que cuando las decisiones son tomadas en forma racional, permiten, a través del tiempo, lograr la normalización de los procesos, lo que conlleva a la generación de una cultura de la calidad. Un proceso de toma de decisiones es un proceso dinámico, continuo, que permite un proceso de mejoramiento continuo, el cual tendrá una mayor o menor eficiencia, dependiendo de la rigurosidad impuesta en el proceso realizado.

¿LA EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS ES MEDIDA MEDIANTE REFERENTES ESTABLECIDOS POR MODELOS DE INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES?

La mejor forma para evaluar el desempeño de las personas, es mediante el diseño de estándares de comparación, y estos parámetros los suministra en forma muy clara y precisa la investigación de operaciones.

Un elemento perturbador de las relaciones laborales es la evaluación del desempeño de los empleados. Por medio de ésta evaluación se puede validar la eficacia de los instrumentos de selección o la pertinencia de un empleado en su puesto de trabajo.

El puesto de cada empleado debe tener establecidos estándares que aclaren lo que se espera de aquellos, esto implica que los empleados son comparados frente a un criterio rígido, el cual es contundente en la determinación de la continuación o desvinculación del empleado de su puesto o de la empresa.

La investigación de operaciones la cual es la elaboración y comparación de valores de eficiencia y de costos, elaborados con diferentes modelos que sugieren cursos de acción para lograr los máximos rendimientos en las producciones, es pues, una herramienta muy útil en la evaluación de las personas, ya que presenta estándares que ilustran en forma muy acertada el comportamiento de las decisiones tomadas.

Los modelos de investigación de operaciones posibilitan evaluar el rendimiento de los empleados, ya que el cumplimiento actual se puede medir con el criterio

establecido o el estándar definido, y no dan lugar a interpretaciones subjetivas, pues los modelos son rígidos y concisos en las cifras presentadas.

Por ser modelos de medición de rendimientos, son elementos generadores de conflicto entre los empleados, pues la misma dinámica de reconocimiento y cumplimiento, obliga a los empleados a trabajar en pos de las metas establecidas.

ENTREVISTA N°2. JUAN MANUEL CERÓN ALZATE.

Jefe de producción de la Cooperativa Lechera de Antioquia S. A. (Colanta).

25 de agosto de 2006.

PARA COMENZAR, PODRÍA CONTARME, ¿CUÁL ES LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL A LA QUE SE DEDICA LA EMPRESA?

Colanta es una cooperativa líder del sector agroindustrial, que posibilita el desarrollo del campo Colombiano, por medio de una oferta integral y oportuna de productos y servicios. Para ello cuenta con la tecnología apropiada y un talento humano idóneo, comprometido con la calidad total. Para esto posee plantas de producción en las cuales se fabrican fertilizantes y concentrados con altas especificaciones de calidad y a precios muy razonables, los cuales están acordes con la realidad económica del agro colombiano.

Colanta es la comercializadora más grande y eficiente del país de leche y sus derivados, con una amplia conciencia social, la cual tiene una gran influencia en el desarrollo de las regiones lecheras del país.

REFIRIENDONOS ESPECÍFICAMENTE A LAS PLANTAS DE PRODUCCIÓN, ¿BAJO CUALES PRÁMETROS SE TOMAN LAS DECISIONES SOBRE LAS DIFERENTES PRODUCCIONES?

En Colanta para tomar decisiones en producción, siempre se tienen en cuenta las necesidades del mercado, las disponibilidades de recursos físicos y financieros, y las capacidades de producción. Es decir se consultan procedimientos que permiten la utilización óptima de todos los recursos. En definitiva, se utilizan modelos matemáticos y sociales que dan respuesta a las necesidades sentidas en un momento específico.

Para tomar decisiones de producción, también se tienen en cuenta el conocimiento de la empresa y la asimilación de su identidad cultural, ya que esto es necesario para poder realizar un proceso de toma de decisiones asertivo, y para evitar que se presenten conflictos entre los empleados al elegir una posibilidad de producción.

Definir parámetros para tomar decisiones no es fácil; es un proceso que implica una serie de etapas las cuales unas soportan a otras; no están desvinculadas entre sí. Por esto cuando se toman decisiones, especialmente en producción, es necesario preguntarse el “por qué y el para qué” de esta decisión, y las respuesta a estos interrogantes, aparentemente tan sencillos solo se logra obtener mediante el conocimiento profundo de las empresas, de su actividad, de su estructura organizacional, del sector y del entorno en el cual se mueve. Cuando se da respuesta al *¿por qué?* Se están, simplemente identificando los elementos que motivan la decisión, los cuales tienen que ser completamente evaluados, con la finalidad de evidenciar la fuerza con la cual se van a acometer las nuevas decisiones; y cuando se da respuesta al *¿para qué?*, se están identificando las posibles consecuencias de la decisión tomada. Identificar los motivantes y deducir las consecuencias solo es posible realizarlo si se posee un conocimiento total sobre la empresa.

En Colanta, las decisiones además son avaladas por el cumplimiento de los objetivos planteados, bien sea en la visión corporativa o bien sea en los planes estratégicos que se trazan en las empresas. Tiene que existir concordancia entre lo planeado y las decisiones asumidas. Esto permite que cada uno de los empleados conozca con claridad lo que tiene que hacer, y por consiguiente nadie entorpecerá la labor del otro. Si existe claridad en lo planeado, y las decisiones tomadas evalúan esta planeación, los empleados se encontrarán tranquilos y no importará que se les impongan metas cuantitativas exigentes, pues se sentirán

respaldados por parte de la empresa.

Suponiendo que se sabe cuáles son las metas planteadas, el primer paso en la toma de decisiones consiste en desarrollar alternativas de solución. Siempre hay alternativas para cualquier curso de acción; de hecho, si parece haber una sola forma de hacer las cosas, muy probablemente no sea la mejor forma. La habilidad de seleccionar alternativas a menudo es tan importante como seleccionar correctamente entre ellas. Por otra parte, la ingeniosidad, la investigación y el sentido común a menudo sacan a la luz tantas opciones que no todas ellas pueden evaluarse correctamente. Los gerentes necesitan ayuda en esta situación, y esta ayuda, así como la que se requiere para escoger la mejor alternativa, se encuentra en la concreción del objetivo deseado.

Tomar decisiones es un proceso que implica una serie de etapas las cuales unas soportan a otras; no están desvinculadas entre sí. Por esto cuando se toman decisiones, es necesario preguntarse el “por qué y el para qué” de esta decisión, y las respuesta a estos interrogantes, aparentemente tan sencillos solo se logra obtener mediante el conocimiento profundo de las empresas, de su actividad, de su estructura organizacional, del sector y del entorno en el cual se mueve. Cuando se da respuesta al *¿por qué?* Se están, simplemente identificando los elementos que motivan la decisión, los cuales tienen que ser completamente evaluados, con la finalidad de evidenciar la fuerza con la cual se van a acometer

las nuevas decisiones; y cuando se da respuesta al *¿para qué?*, se están identificando las posibles consecuencias de la decisión tomada. Identificar los motivantes y deducir las consecuencias solo es posible realizarlo si se posee un conocimiento total sobre la empresa.

Las decisiones deben estar avaladas por el cumplimiento de los objetivos planteados, bien sea en la visión corporativa o bien sea en los planes estratégicos que se trazan en las empresas. Tiene que existir concordancia entre lo planeado y las decisiones asumidas.

La toma de decisiones debe generar estrategias que permitan el cumplimiento de las nuevas directrices, y estas estrategias tienen que ver con los referentes de medición del desempeño de los empleados. Estos referentes deben emanar de los sistemas de investigación de operaciones y deben ser de estricto cumplimiento, aun arriesgando un deterioro en las relaciones laborales entre los empleados.

¿CUÁLES HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS UTILIZA LA EMPRESA PARA TOMAR DECISIONES EN PRODUCCIÓN?

En la empresa existe un grupo de técnicos que tienen como finalidad adoptar modelos que permitan calcular y controlar los tiempos dedicados en todas las actividades de producción; también definen parámetros que permiten tomar decisiones en cuanto a volúmenes de compra y en cuanto a cantidades de

productos a fabricar. Pero también existe un departamento de sociología que recomienda acciones a seguir según el lugar donde se vayan a implementar las acciones tomadas.

¿CUÁL ES LA MEJOR MANERA DE PROCEDER PARA IMPLEMENTAR LAS DECISIONES BAJO ESTOS ESQUEMAS CUANTITATIVOS PLANTEADOS?

Como ya lo dije tomar decisiones no es fácil y mucho menos cuando estas se basan en modelos matemáticos. La mejor forma de proceder a implantar dichas decisiones es crear consciencia en los empleados de cumplir con los objetivos planeados; esto permite que cada uno de ellos conozca con claridad lo que tiene que hacer y por consiguiente nadie debería entorpecer la labor del otro. Si existe claridad en lo planeado, y las decisiones tomadas evalúan esta planeación los empleados se encontrarán tranquilos y no les importará que se pongan metas cuantitativas exigentes pues sentirán respaldo de la empresa.

¿CUANDO DEBEN DECIDIR LAS EMPRESAS PARA TOMAR DECISIONES DE PRODUCCIÓN?

Este es un proceso que nunca debe ser interrumpido si se desean obtener producciones que respondan a las necesidades reales de los consumidores; esto implica que exista una capacitación continua tanto en los operarios como en los supervisores de producción.

Cuando existe esta oportunidad en la producción se está trabajando en conjunto para obtener altos estándares de calidad, lo que siempre es un objetivo de la empresa.

El cuando no es determinante, ya que esto debe ser algo continuo, lo que interesa en gran medida, es que los éxitos o fracasos que una persona experimenta en su vida profesional dependen de las decisiones que toma. Una buena decisión es aquella que está basada en la lógica, que considera todos los datos y alternativas posibles; es decir, que posee un conocimiento claro y profundo de la empresa y del cargo que desempeña. Una mala decisión es la que no está basada en la lógica, no emplea toda la información disponible, no considera todas las alternativas y no utiliza, en nuestro caso, todas las técnicas cuantitativas apropiadas.

¿CÓMO ES CONTROLADA LA CALIDAD EN PRODUCCIÓN?

La calidad en producción es controlada de dos formas; la primera de ellas se basa en un control continuo y estricto sobre las personas y sobre los equipos utilizados.

Esta estrategia normalmente genera roces en las relaciones laborales ya que es necesario supervisar la forma como se desempeñan los empleados y la forma como operan y manejan las máquinas. La segunda forma se refiere al proceso de

toma de decisiones como tal, pues para evitar el riesgo de errores en las decisiones tomadas estas se hacen de forma colectiva, es decir, como es imposible que un solo individuo tenga el pleno conocimiento de todos los elementos y de todas las variables que participan en una empresa, estas tienen que ser tomadas con la concurrencia de un grupo colegiado, el cual involucra a personas de diferentes áreas y personas de la compañía.

En Colanta este es el sistema mediante el cual se toman las decisiones; se cuenta con la participación de una colectividad, de orden directivo, se evalúan los pormenores de las decisiones y se opta por aquella que ofrezca la mayor posibilidad de éxito en la solución del problema en cuestión o en la implementación de nuevas directrices de acción y procedimiento.

Tomar decisiones con la participación de un grupo minimiza el riesgo de que se generen conflictos entre las personas pues aunque los parámetros que los modelos cuantitativos sugieren son altos y exigentes, todo el personal estará consciente y conforme con los retos planteados.

¿CÓMO ASUMEN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA LAS DECISIONES TOMADAS MEDIANTE PARÁMETROS CUANTITATIVOS O DE INVESTIGACION DE OPERACIONES?

La implementación de estos modelos de investigación de operaciones

normalmente generan deterioro en las relaciones laborales, ya que muchos de los empleados para sobresalir y cumplir oportunamente con las metas propuestas, ejercen presión sobre otros, estableciendo procedimientos extremos de control y exigencia. Esto se presenta especialmente en las relaciones entre jefes de producción y operarios.

Se debe tener mucha sutileza y cuidado en la implementación de decisiones basadas en este tipo de evidenciados, pues normalmente los empleados rechazan estos métodos por considerarlos que atentan contra la esencia misma del ser humano; los consideran herramientas de opresión y control que solamente tienen como finalidad lograr altos estándares de producción, sin considerar para nada el bienestar de las personas.

Una de las bondades de tomar decisiones bajo sistemas de investigación de operaciones es muy benéfico para la empresa, pues adicionalmente a la obtención de altas rentabilidad en todas las líneas de productos, se logra establecer un control muy estricto sobre los horarios de ingreso y salida de los diferentes turnos de producción, y se establece un control muy eficiente sobre el ausentismo laboral. Esto ha llevado a que se establezcan normas de seguridad industrial sumamente rígidas, las cuales deben ser cumplidas por todo el personal; el acatamiento de estas normas reduce la posibilidad de accidentes de trabajo y permite cumplir con los referentes establecidos de producción. El establecimiento de estas normas ha significado un cambio radical en el modo de operar la planta

de concentrados, pues allí no existían controles sobre ingresos y salidas, y las normas de seguridad, aunque si existían, pocas veces se respetaban, originando a menudo accidentes de trabajo que incapacitaban a los empleados.

La toma de decisiones debe generar estrategias que permitan el cumplimiento de las nuevas directrices, y estas estrategias tienen que ver con los referentes de medición del desempeño de los empleados. Estos referentes deben emanar de los sistemas de investigación de operaciones y deben ser de estricto cumplimiento, aun arriesgando un deterioro en las relaciones laborales entre los empleados.

Las relaciones laborales hacen parte de la vida de las empresas y se pueden presentar entre individuos, entre individuo y grupo y entre grupos. Las organizaciones de hoy día se caracterizan por relaciones complicadas y un alto grado de interdependencia de las tareas que pueden causar fricciones. Además, las metas de las personas a menudo son incompatibles, especialmente cuando las partes compiten por recursos limitados, y adicionalmente, las personas poseen diferentes valores y percepciones de los asuntos, lo que puede generar conflicto y por consiguiente un ambiente laboral poco ameno y cordial.

Las relaciones laborales pueden ser afectadas por la resistencia al cambio de los empleados, ya que lo que se desconoce causa temor y por consiguiente, provoca resistencia. Una reestructuración organizacional puede hacer que un empleado se sienta inseguro de su efecto sobre su trabajo. Las personas quieren sentirse

seguras y tener algún control sobre el cambio. Desconocer la razón del cambio también origina roces en las relaciones laborales, pues de hecho, a menudo no es claro para los afectados por qué es necesario el cambio, especialmente cuando se puede presentar una reducción de los beneficios o una pérdida de poder.

Las relaciones laborales se ven agravadas, porque las personas encarnan distintos papeles, que en muchas oportunidades no concuerdan con su personalidad. Las compañías desarrollan reglas, procedimientos, horarios de trabajo, estándares de seguridad, referentes de medición y descripciones de puestos, todo ello con la suposición de que las personas son capaces de desempeñarse en estas circunstancias, pero no se mira ni se evalúa la condición particular de cada trabajador.

Los empleados de producción deben respetar la línea de jerarquía dentro de la empresa, para no desvirtuar el contenido de las decisiones tomadas.

Para que las relaciones laborales no sean perturbadas, los empleados de producción tienen que poner todo su empeño para lograr cumplir con los indicadores de gestión de su puesto de trabajo. Los indicadores son los óptimos y solo con su cumplimiento se podrá lograr la excelencia.

En asuntos de relaciones laborales, la disciplina es necesaria para que todos los procesos puedan fluir en forma perfecta, y los resultados esperados se logren

bajo una estructura operativa con mucha organización. Cuando se toma una decisión de producción, y se considera que ésta es la mejor de todas, los empleados la tienen que acatar sin reservas ni protestas.

La incapacidad de clarificar relaciones laborales, probablemente más que cualquier otro error, es causa de fricciones, políticas e ineficiencias, ya que tanto la responsabilidad como la autoridad para la acción son decisivas, y la falta de claridad en ellas refleja falta de conocimientos acerca de los gerentes o jefes de sección, cerca de los papeles y funciones que las personas van a desempeñar como miembros de un equipo en una empresa.

Otro aspecto sumamente peligroso para las buenas relaciones laborales, son los problemas que surgen de una delegación indefinida e ilimitada de autoridad. Esto es especialmente común debido a que lo complejo de las empresas actuales a menudo crean casos donde conviene darle a un departamento o persona un nivel alto de autoridad sobre actividades en otras partes de la organización, aunque no haya existido nunca un vínculo laboral directo. Se debe mantener una delegación equilibrada. En otras palabras, algunos directivos tal vez delegan demasiado la toma de decisiones. Esto puede llegar hasta el mismo fondo de las estructuras y se puede desarrollar un sistema satélite organizacional independiente. La delegación excesiva puede causar problemas organizacionales.

Una razón primordial para evitar el conflicto en las relaciones laborales es hacer

que los empleados comprendan sus asignaciones y las de sus compañeros de trabajo. No importa que tan bien concebida esté una estructura organizacional, los empleados deben comprenderla para hacerla funcionar. La comprensión se acrecienta materialmente mediante el uso apropiado de organigramas, descripciones exactas del puesto, la descripción detallada de las relaciones de autoridad y de información, y la introducción de metas específicas para puestos específicos.

Existen muchos factores internos que afectan las relaciones laborales, tales como metas organizacionales, tareas, tecnología, estructura organizacionales, los tipos de personas empleadas en la empresa, el sistema de bonificaciones, la forma de evaluar y el estilo de toma de decisiones. Para minimizar este impacto, es necesario que las empresas se encuentren muy estructuradas, y coordinadas en su que hacer, e implementen acciones claras y precisas en todas sus políticas. Las relaciones laborales también se pueden ver afectadas por el ambiente externo de las empresas; es decir, existen circunstancias que no son controladas por las empresas que hay que considerar para que las relaciones laborales sean amables y fluyan con armonía; estos aspectos pueden ser los niveles educativos, aspectos socioculturales, aspectos políticos y religiosos, y posiciones socio económicas. Todos ellos pueden ser detonantes de conflictos laborales, lo que amerita un análisis detallado antes de tomar alguna decisión frente a ellos.

¿LA EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS ES MEDIDA MEDIANTE REFERENTES ESTABLECIDOS POR MODELOS DE INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES?

En Colanta, los operarios de producción son evaluados con respecto a los resultados obtenidos mediante decisiones tomadas con modelos de producción óptima, de investigación de operaciones; esto ha generado en algunos empleados conflicto con sus superiores, pues consideran que los volúmenes de producción dependen de muchos factores que es imposible cuantificar o predecir bajo un modelo estadístico; pero adicionalmente, otros empleados han aceptado este estilo de toma de decisiones , ya que cuentan con un parámetro fijo y estable de medición de su desempeño, y saben a exactamente cual es su objetivo a alcanzar en cada período de producción.

Las decisiones se entienden en la empresa como un proceso de mejoramiento continuo, es un curso de acción que se encuentra inmersa en el núcleo de la planeación; no puede decirse que exista un plan hasta que se haya tomado una decisión en concordancia con éste y se hayan evaluado los resultados obtenidos y la forma de actuar de los empleados. Los gerentes y los jefes apropian la toma de decisiones como su trabajo central ya que deben escoger continuamente lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo debe hacerlo, dónde y cómo se hará.

Las empresas ya no operan en un medio ambiente estable; la tecnología es cambiante, el consumidor es exigente, y la competencia es agresiva y el énfasis que se debe poner sobre los costos bajos han cambiado los problemas técnicos a

que se enfrentan los gerentes, quienes se deben interesar no solamente en estos costos, sino también en la diversidad de productos, en la alta calidad, en los tiempos de corta duración, en la seriedad de los suministros y en una tecnología de cambios rápidos. Toda esta realidad ha hecho que la investigación de operaciones recobre su importancia en los procesos de producción, formulando modelos y presentando recomendaciones en los procesos productivos.

ENTREVISTA N° 3. JUAN DAVID SORZA ZAPATA

Asesor técnico de Biomix S. A.

30 de agosto de 2006.

¿CUÁL ES LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL A LA QUE SE DEDICA LA EMPRESA?

Biomix S.A. es una compañía agroindustrial, que fabrica premezclas de Vitaminas, Minerales y Aditivos para la alimentación animal. La planta y oficinas se localizan en el área metropolitana de Medellín, y cuenta con un personal idóneo para cumplir con la satisfacción de las necesidades en el campo de la nutrición animal.

Es un grupo empresarial reconocido por generar satisfacción a través de la excelencia en el servicio personalizado y en la calidad, dinamismo e investigación

de los productos destinados a la alimentación, nutrición, salud animal y preservación del medio ambiente, comprometido con asegurar la rentabilidad de los clientes, mejorando la calidad de vida como producto del trabajo colectivo y organizado.

Biomix se ha consolidado como la mejor opción en nutrición y alimentación animal a nivel nacional, destacándose por la excelencia en el diseño de productos y de servicios a la medida del cliente, reconocidos por el compromiso con el desarrollo y crecimiento de sus clientes, colaboradores, aliados y con el país.

¿BAJO CUÁLES PARÁMETROS SON TOMADAS LAS DECISIONES EN PRODUCCIÓN?

En Biomix tratan de optimizar los recursos al máximo, lógicamente se tienen sistemas de autocontrol, los cuales son considerados como sistemas de medición de la gestión. Se poseen indicadores para controlar las materias primas, las capacidades de almacenamiento, y se calculan las toneladas producidas por hora-hombre; es decir constantemente se evalúa el desempeño general de la empresa, bajo los parámetros anteriores, para poder tener una base cierta que permita tomar decisiones de una manera eficiente.

En conclusión los parámetros utilizados para tomar decisiones en la empresa son de orden de rentabilidad y eficiencia en la productividad, y constantemente se

están evaluando para mirar la pertinencia y efectividad de ellos.

Las decisiones en producción o las operativas, tienen que estar presentes en todas las personas que desempeñan cargos gerenciales o directivos, pues esta es su actividad diaria ya que lo único constante es el cambio. La demanda evoluciona, aparecen nuevas tecnologías, se desarrollan nuevos productos, se ofrecen nuevos servicios, los competidores ajustan sus estrategias y se imponen nuevas leyes y reglamentos. Algunos de estos cambios son graduales y continuos, pero otros son repentinos y discontinuos. Unos se pueden prever con anticipación, mientras que otros son sorpresivos. Ante estos cambios, sean de la índole que se presenten, siempre es necesario tomar decisiones, para poder acomodarse a las nuevas circunstancias y para poder permanecer en el mercado.

Las decisiones que se toman en producción son complejas e importantes; son las que requieren pensamiento y discusión cuidadosa al ejercer la función de dirección, y son las que se benefician del uso de modelos matemáticos como ayuda para el proceso de toma de decisiones.

Aunque una decisión se tome dentro de un marco ordenado y matemáticamente preciso, no significa que podrá juzgarse necesariamente en forma retrospectiva como una decisión bien tomada; la incertidumbre sobre las consecuencias futuras

juega un papel fundamental aquí y así, un resultado no satisfactorio puede obtenerse aún para la mejor decisión que halla podido ser hecha. La incertidumbre no se presenta solo en los elementos del entorno, también esta presente en las personas que son sujeto de la toma de decisiones, por lo que es necesario que se interprete en forma correcta los efectos que las decisiones tomadas puedan generar en las relaciones entre los empleados. No todos son permeables al cambio, no todos aceptan nuevas normatividades y procedimientos, y una situación de esta índole es muy peligrosa para la buena marcha de las empresas.

¿QUÉ HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS SE UTILIZAN EN LA EMPRESA PARA TOMAR DECISIONES EN PRODUCCIÓN?

Como ya te lo mencioné, se utilizan herramientas matemáticas, especialmente aquellas que tienen relación con la ingeniería de producción. Específicamente se utilizan modelos PERT y barras de Gantt para realizar cálculos de tiempos óptimos; se utilizan los modelos de inventarios justo a tiempo, para establecer políticas de compra y mantenimiento de insumos; y se utilizan los métodos de programación entera o programación lineal, para realizar cálculos de los volúmenes de las producciones.

Una buena parte de las decisiones administrativas se pueden tomar con base en soluciones respaldadas por modelos de investigación de operaciones. Estos

modelos adicionalmente de dar la posibilidad de planear la producción, permiten establecer controles sobre ésta, ya que el gerente o administrador puede conocer con anticipación el comportamiento de los factores que intervienen en la actividad productiva, y por consiguiente está en capacidad de realizar ajustes o tomar correctivos en forma oportuna.

La investigación de operaciones es imprescindible para poder controlar costos, tiempos y eficiencia del personal. Son modelos fríos y exigentes, pero reducen el riesgo al mínimo en las decisiones tomadas.

Como puedes ver en la empresa las herramientas utilizadas son las específicas para cada requerimiento. Su cumplimiento es muy estricto y todo el mundo debe acatar las decisiones tomadas de esta forma, para poder asegurar que el propósito planteado se logre.

¿CUÁL CONSIDERA USTED QUE ES LA MEJOR FORMA DE PROCEDER, PARA IMPLEMENTAR LAS DECISIONES TOMADAS BAJO ESTE ESQUEMA?

Es indispensable la disciplina y el compromiso con la empresa. Considero que es el primer requisito que se debe cumplir para que los empleados asuman las decisiones, y más aún, que las acepten. Si una persona trabaja en una empresa es su obligación aceptar y adoptar las decisiones que en ella se tomen; si no lo considera así, debe entregar su puesto de trabajo, ya que se convertirá en un

sujeto que entorpecerá el proceso de desarrollo empresarial.

Pero, también es indispensable que las empresas capaciten a sus empleados, en una forma constante, sobre las decisiones que se han tomado, especialmente en producción, y cuando estas obedecen a un esquema de investigación de operaciones.

La forma como las personas asumen los cambios y asimilan las decisiones tomadas, son determinantes para que los procesos fluyan de una manera constante y segura. Cuando un individuo no acepta una nueva directriz o un nuevo procedimiento, se convierte en un elemento que entorpece la buena marcha de las empresas, y por consiguiente se hace necesario tomar correctivos.

La toma de decisiones en el área de producción tienen que estar impregnadas de una claridad total, pues los empleados tienen que poner todo su empeño para cumplir con las decisiones que allí se tomen. Estas decisiones se convierten en indicadores de gestión y cada persona tiene que comprometerse con el cumplimiento de ellos.

Como ya te especifique cuando una decisión es tomada, la disciplina es imprescindible para que todos los procesos puedan fluir en forma perfecta, y los

resultados esperados se logren bajo una estructura operativa sumamente organizada. Cuando se toma una decisión en producción, es porque se considera que esta es la mejor opción, más aún si está avalada bajo modelos de investigación de operaciones, y todos los empleados la deben acatar sin reservas.

Esta estructura de disciplina al implementar las decisiones bajo modelos de investigación de operaciones, genera conflicto entre superior y subordinado, ya que se establece un vínculo de dominación y jerarquía, que desde su estructura misma es rechazada por los operarios.

Adicionalmente, una de las mejores formas para implementar estas decisiones, es hacerles comprender a los empleados que cuando las oportunidades conocidas no pueden ofrecer suficientes expectativas de emplear con rentabilidad los recursos limitados, se buscarán otras oportunidades más prometedoras. Las personas con visión son aquellas que aceptan la premisa de que existen mejores oportunidades que las que conocen. Este enfoque acompañado con iniciativa, conduce a la exploración, investigación y búsqueda de actividades similares dirigidas a encontrar mejores oportunidades. Es muy frecuente que cuando la empresa decide cambiar de línea de producto, porque los modelos de investigación de operaciones así lo determinan, se presentan tropiezos en las relaciones laborales, especialmente con aquellos operarios que llevan algún tiempo considerable en la

empresa, pues evidentemente se presentan renuentes al cambio.

Las decisiones que se toman en producción deben tener una base científica, y esta base la proporcionan los modelos de investigación de operaciones, los cuales arrojan cifras que deben ser cumplidas por todo el personal para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos; pero la implementación de estas decisiones, si no están acompañadas de una fuerte estrategia social y humana, con seguridad generarán conflictos en las relaciones entre los empleados.

La toma de decisiones es un proceso concreto que debe considerar los recursos materiales disponibles, al hombre como un ser único que posee fortalezas y debilidades, y al tiempo como el elemento que concreta y delimita dicho proceso de toma de decisiones.

Después de que una situación se ha analizado cuidadosamente y se han evaluado los resultados posibles tan preciso como sea posible, debe tomarse una decisión, la cual debe ser limitada espacial y temporalmente, para asegurar que se actúe en concordancia con el problema a solucionar y en forma oportuna.

¿CUÁNDO DEBEN DECIDIR LAS EMPRESAS EL MOMENTO OPORTUNO PARA TOMAR DECISIONES EN PRODUCCIÓN?

Si las empresas desean adoptar un sistema de operación que sea eficiente, y que les posibilite obtener productos óptimos, bajo un esquema de relaciones laborales armónicas, deben tener como política constante, la toma de decisiones racional.

Más aun, hoy las empresas tiene como objetivo lograr un reconocimiento por medio de certificados de calidad, específicamente los ISO, los cuales son exigentes en el cumplimiento de estándares y en procedimientos, y los cuales son necesarios para poder continuar en los mercados nacionales o para incursionar en los mercados internacionales.

Especialmente en este negocio de producción de premezclas para alimentos de animales, la competencia es sumamente reñida y fuerte y por consiguiente, es necesario que constantemente se estén tomando decisiones. Las empresas no son estáticas, las empresas son dinámicas, son entidades que constantemente se tienen que acomodar a las diferentes situaciones del mercado.

¿CÓMO ASUMEN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA LAS DECISIONES TOMADAS BAJO PARÁMETROS CUANTITATIVOS O DE INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES?

En las relaciones laborales es muy común que se presenten conflictos, especialmente cuando las personas tienen que responder a medidas de eficiencia preestablecidas, por medio de las cuales depende su permanencia en la empresa o el ascenso en la organización jerárquica. Las relaciones laborales deben ser buenas, no deben contener conflictos negativos, pero si deben tener en su contexto, algo de rivalidad y competitividad, para asegurar que se genere una lucha por superación de cada uno de los empleados. Es decir las relaciones laborales deben ser armónicas, para que no existan malos tratos entre compañeros de trabajo, y entre superiores y subordinados, pero deben generar retos individuales para lograr generar dinámica y celeridad a los procesos involucrados en los puestos de trabajo.

El deterioro de las relaciones laborales resulta de personalidades conflictivas, y surge cuando existen obstáculos personales para la comunicación, bien sea porque no existen los medios para esta comunicación, o porque las personas deciden no comunicarse de la debida forma. Esto genera una incapacidad por parte de los participantes de alcanzar la decisión de grupo debido a su falta de intercambio en comunicación, opiniones e ideas.

Las relaciones laborales entre los empleados del área comercial pueden ser deficientes debido a problemas en la oportunidad en el procesamiento de los diferentes pedidos, pues cada uno de ellos desea que los pedidos de sus clientes sean entregados primero que los otros.

La mayoría de las personas tiene imágenes mentales sobre la forma como debe comportarse en determinado trabajo. Estas funciones esperadas tienden a influenciar las acciones de quien las origina. Para cumplir con las expectativas, es decir para adquirir socialmente la aceptación de otros miembros de la empresa, la mayoría de la gente lucha por desempeñar la función que de ella se espera.

¿LA EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS ES MEDIDA MEDIANTE REFERENTES ESTABLECIDOS POR MODELOS DE INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES?

Los operarios de producción son evaluados con respecto a estándares calculados mediante la utilización de modelos de optimización de programación lineal y de investigación de operaciones.

Estos modelos no tienen muchos adeptos en cierto sector de las empresas, ya que se considera que el ser humano pasa a un segundo lugar, y debe adaptarse a sistemas de producción bajo óptimos de operación, pero proporcionan guías de acción que vuelven a una empresa exitosa.

Es una realidad que la aceptación o rechazo de estos modelos en los procesos productivos, depende de la habilidad que posea el administrador de implementarlos, de la capacitación que se brinde a los empleados y de la contratación del personal idóneo.

Hablando en términos generales, dentro de las empresas se pueden identificar dos tipos de relaciones laborales, la formal y la informal. La primera se refiere al comportamiento prescrito por la estructura orgánica, y se caracteriza por que posee supuestos claramente definidos, por una cadena de mandos definida, por la existencia de canales de comunicación, por el establecimiento de reglamentos escritos y por un comportamiento orientado al trabajo. Por lo general, se establecen normas y procedimientos para la ejecución de tareas comprendidas en este tipo de relaciones, y se elabora un perfil deseado del sujeto que debe ejecutar las actividades. Las personas actúan con el sentido del deber y adaptan sus conductas a las acciones, actitudes y creencias aprobadas por la empresa, por lo cual se pueden otorgar recompensas tales como aumentos de salarios y promociones de puestos. La segunda, la informal, es la que no está incluida en los reglamentos de la actividad formal de la empresa. Es la conducta propia de cada individuo, es su identidad particular, sus valores, sus creencias y en resumen, su cultura.

Este tipo de relaciones está también orientada al trabajo y contribuye importantemente a la eficiencia. Gran parte de la conducta es el resultado de la

costumbre; las personas se habitan a hacer las cosas de cierta manera y se basa en gran parte en la experiencia.

ENTREVISTA N° 4. HERNÁN TORO BOTERO.

Director de desarrollo y mejores prácticas en Solla S. A.

8 de septiembre de 2006.

PARA COMENZAR CON NUESTRA ENTREVISTA, CUENTEME ¿CUÁL ES LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL A QUE SE DEDICA SOLLA?

Solla es una empresa colombiana vinculada al sector agropecuario a través de la elaboración de alimentos balanceados para animales. La empresa se ha especializado en la producción de alimentos en harina, paletizados o en cromo.

En Solla S.A. se cuenta con la infraestructura y los recursos necesarios para ofrecer un rendimiento superior a todos aquellos que utilizan sus productos y servicios. La permanente investigación de nuevas alternativas para la nutrición animal, la innovación tecnológica, la capacitación y una exhaustiva selección de materias primas técnicamente apropiadas, le permiten fabricar y entregar al mercado, alimentos balanceados de la mejor calidad y que garantizan un

comportamiento óptimo en la producción animal.

Para quienes trabajamos en Solla, los criterios de oportunidad, disponibilidad permanente, uniformidad en la formulación y presentaciones, eficiencia productiva y ante todo, calidad como resultado final, son condiciones para cumplir con la garantía de proporcionar un resultado favorable en la explotación pecuaria.

La experiencia, el compromiso de su recurso humano y el apoyo permanente de los mejores proveedores y clientes, la ubican en una posición de liderazgo dentro del mercado y le permite trabajar con excelencia y así continuar siendo una empresa símbolo del emprendimiento de los colombianos.

A lo largo de más de 30 años Solla ha distribuido productos veterinarios tales como medicamentos veterinarios, vacunas, concentrados, alimentos, semillas, e instrumentos agropecuarios, y ha aconsejado y asesorado al sector agropecuario colombiano en la solución de diversos problemas. La empresa se prepara a diario para aconsejar y servir a sus clientes y así brindarles a través de la calidad en todo sentido un servicio inigualable, convirtiendo la venta de productos veterinarios en una labor completamente profesional. Gracias al amplio conocimiento del sector rural, Solla ha introducido al país tecnologías fundamentales para el desarrollo del sector agropecuario colombiano, ha participado en el lanzamiento de productos de última tecnología en el campo

farmacéutico, logístico y de servicios, entregándole así a los clientes una ventaja competitiva en la atención de sus animales, teniendo en cuenta que ellos son su más preciada posesión.

¿BAJO CUÁLES PARÁMETROS SON TOMADAS LAS DECISIONES EN PRODUCCIÓN?

Las decisiones tomadas en producción deben tener dos objetivos muy claros; el primero de ellos debe ser mantener el bienestar de los trabajadores, mediante la implementación de normas y de prácticas que aseguren una humanización de los puestos de trabajo y unas excelentes relaciones entre los colaboradores, sin importar el nivel y el orden jerárquico en el que se encuentren, y en segundo lugar, estas decisiones deben asegurar que la empresa sea rentable y competitiva. Es en la rentabilidad y en la competitividad donde se encuentra el punto crítico de la toma de decisiones, pues es allí donde hay que implementar y poner en práctica modelos de optimización o de programación lineal, los cuales son fríos y exigentes, y es esta característica la que hace crítica la adopción de estos sistemas de producción, pues los empleados los advierten como elementos que vulneran su condición de personas y en muchas ocasiones, la primera reacción es de rechazo a las decisiones tomadas, generando obviamente el correspondiente conflicto en las relaciones laborales. Pero también es allí donde los jefes deben tener las capacidades necesarias para lograr armonía en la

implementación de estos modelos de producción.

¿QUÉ HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS UTILIZA LA EMPRESA PARA TOMAR DECISIONES EN PRODUCCIÓN?

En Solla se controlan todos los procesos productivos, tratando de obtener el mejor producto del mercado, para lo cual se emplean herramientas cuantitativas sumamente elaboradas, que van desde las formulaciones, hasta pautas de acción.

Es así como por ejemplo se definen con anticipación las planeaciones de la producción, se calculan demandas futuras, se proyectan y se simulan posibles problemas, y tratamos de anticiparnos a cualquier percance mediante programas muy estrictos y sensibles de logísticas de transporte y asignación.

La toma de decisiones en producción es muy sensible, pues de esta depende la permanencia o la desaparición de las empresas del entorno comercial. Obviamente, los gerentes o directivos tienen que tomar decisiones constantemente, pero avaladas por un sistema científico que permitan minimizar el riesgo en las operaciones, definiéndose aquí un proceso formal de toma de decisiones. Este proceso formal tiene la capacidad de generar armonía si su implementación y ejecución están correctamente concebidos, o de generar

conflicto entre los operarios, si su implementación no contempla aspectos básicos de la integridad de las personas. Para una situación dada un proceso formal de decisiones puede resultar en una solución idéntica a la obtenida por medios intuitivos. Por otra parte, hay naturalmente limitaciones con el uso del enfoque formal en la toma de decisiones. No importa qué tan sofisticado sea el diseño del sistema de decisiones adoptado, un enfoque formal rara vez proporciona todos los resultados y toda la información para poder pasar a la acción con toda la seguridad requerida, y es esta condición la que puede ser generadora de conflictos entre los empleados.

La empresa es muy celosa en el establecimiento de modelos que optimicen los recursos, por lo cual constantemente se están evaluando los sistemas por los cuales se calculan inventarios óptimos, tiempos de ejecución de actividades adecuados y volúmenes de producción que respondan a las disponibilidades de recursos y a las necesidades del mercado, teniendo siempre presente el bienestar de las personas. Se es exigente en el cumplimiento de las decisiones tomadas, pero se cuida y se respeta a la persona como un ser pensante que desea ser respetado y reconocido en sus actividades.

Al adoptar estos modelos como pautas de acción, la empresa espera un compromiso total por parte de los empleados, los cuales deben acoger las

decisiones tomadas como un objetivo empresarial; este elemento es sumamente sensible en las relaciones entre los empleados, pues muchos de ellos son renuentes a adoptar nuevos procedimientos y a asumir nuevas responsabilidades, generando deterioro en el ambiente laboral.

Estos modelos de producción y de decisión, exigen que los empleados tengan ciertas habilidades y conocimientos, que les permitan contribuir en forma real y positiva en el logro de los objetivos, por consiguiente las personas se deben capacitar constantemente. Cuando los objetivos no se cumplen se identifica el motivo por el cual ocurrió esta situación, y la empresa debe tomar los correctivos necesarios. Normalmente esta situación genera inconformidad y deterioro en las relaciones laborales entre los empleados a todo nivel.

El éxito en las decisiones tomadas, independientemente de la técnica o el sistema adoptado para ello, dependerá de que se presente un fuerte trabajo en equipo, donde todos los miembros de la organización tengan un objetivo común y se trabaje mancomunadamente, en forma armónica y coordinada en el logro de éste.

Todos los individuos como las empresas luchan por sus objetivos, haciendo frente siempre a recursos limitados, por esto los modelos de decisión basados en

sistemas de optimización de recursos los considera totalmente válidos en cualquier empresa industrial, pero opina también, que ante la exigencia de estos modelos, debe pensarse en forma muy clara en los objetivos individuales, los cuales pueden o no estar en concordancia con los problemas de producción, es necesario involucrar y considerar a los empleados como seres individuales con angustias, deseos y limitaciones propias, que pueden afectar en forma sensible los estándares fijados en las decisiones adoptadas.

La toma de decisiones debe ser concebida, como la determinación de realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos; estas acciones involucran la incorporación de nuevos medios, herramientas y recursos para la satisfacción de dichos objetivos y mantener una producción de trabajo satisfactoria.

La toma de decisiones penetra a toda la organización, existe en todas partes de una empresa y trata todos los temas posibles, por consiguiente la toma de decisiones nunca es una actividad administrativa aislada. Siempre está relacionada con una dificultad, con un problema, con un conflicto o con una meta.

¿CUÁL CREE USTED QUE ES LA MEJOR MANERA DE PROCEDER PARA IMPLEMENTAR DECISIONES BAJO ESQUEMAS DE INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES?

Como ya te lo he dicho, la toma de decisiones es un acto que debe ser ejecutado en equipo. Ninguna persona tiene la capacidad o la sabiduría para tomar decisiones individuales y ponerlas a funcionar en forma eficiente. Entonces la mejor manera para proceder a implementar cualquier decisión en producción, es hacer que todo el personal se involucre en ella.

Cuando se habla de toma de decisiones se habla de problemas de decisión; es decir, se requiere que se haga una selección; se dispone de varias posibilidades de las cuales se debe hacer la elección, lo que implica que siempre deben existir dos o más alternativas, ya que si solo existiera una alternativa no habría ninguna decisión que tomar, y es acá donde debe participar toda la comunidad empresarial, para ayudar a seleccionar la mejor alternativa posible.

La toma de decisiones debe entenderse como la capacidad que tienen los gerentes de poner en acción sus criterios, lo cual implica que es necesaria la apreciación de los valores y de la ética.

Esto implica necesariamente, involucrar el concepto de dependencia y de ambiente laboral, generados a partir de las relaciones laborales que se establecen. Las relaciones laborales son entendidas como el conjunto de interacciones y relaciones que se establecen entre las personas de una empresa, y se constituye en procesos sociales que participan directamente de la consecución de los objetivos de las empresas.

La necesidad de establecer relaciones laborales con otras personas es uno de los más fuertes y constantes impulsos humanos. Es una característica básica, ya que el hombre es un ser eminentemente social.

Los empleados sin oportunidades de establecer contactos sociales en el trabajo, tienden a encontrar el trabajo desagradable, monótono y mecánico, lo cual se refleja en baja producción y alta movilidad del personal. La producción tiende a aumentar cuando hay relaciones constantes entre los empleados.

Las personas normalmente desean más que tener simplemente amigos, ellas desean hacer parte, participar de un papel dentro de una organización o de un grupo. Las relaciones laborales y las experiencias compartidas se sitúan entre las fuentes más poderosas y significativas de satisfacción en el trabajo.

La satisfacción en el trabajo genera muchos efectos a nivel laboral, que pueden determinar el éxito o el fracaso de las empresas. Cuando existen buenas relaciones laborales y el empleado se encuentra satisfecho, los niveles de producción se incrementan, lo que genera un círculo dinámico, pues el empleado al percibir el incremento en la producción se siente satisfecho y su rendimiento individual es exigido al máximo por el mismo; el ausentismo laboral se disminuye, pues las personas se encuentran más a gusto en su lugar de trabajo que en cualquier otro sitio e identifica su puesto de trabajo como algo grato y gustoso, que adicionalmente le brinda los recursos para su sustento ; y obviamente, como

consecuencia de lo anterior la rotación del personal se minimiza, ya que las personas se apropian de su trabajo y de su espacio y no desean cambiarlo por nada mas.

¿CUÁNDO CREE USTED QUE LAS EMPRESAS DEBEN ELABORAR PLANES ESTRATÉGICOS DE TOMA DE DECISIONES EN PRODUCCIÓN?

Te voy a responder en una sola palabra: Siempre. No existe un momento especial. Las empresas siempre tienen que estar alertas para tomar las decisiones que sean necesarias, sin importar lo duras que estas parezcan ser. La función de los gerentes, los administradores, los jefes y aún de todo el personal, es estar en total vigilia, pendiente de cualquier aspecto que amerite un proceso de toma de decisiones.

¿CÓMO HAN ASUMIDO LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA LAS DECISIONES TOMADAS BAJO PARÁMETROS DE INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES?

Cuando se adoptan modelos de Investigación de operaciones, se está cayendo en el campo de la administración efectiva; es decir los directivos saben que decisiones tomar y que van a obtener con dichas decisiones, y los empleados saben que tienen que obtener y bajo que circunstancias. Aquí el trabajo se vuelve tangible, el empleado puede ver lo que ha logrado, y puede identificar su importancia en el cuadro general de la producción. Si se logra generar esta visión

en los empleados no hay porque tener temor en la toma de decisiones. El problema surge cuando los empleados interpretan estas herramientas de toma de decisión como algo que tiene como finalidad solamente sacarles su máximo provecho, que solamente se está tratando de controlarlos, sin considerar para nada su condición de persona.

Como todos los sabemos, los modelos de investigación de operaciones permiten establecer, por ejemplo, un riguroso control de horarios de ingreso y de salidas del turno de trabajo en producción, debido a que todas las decisiones de producción son tomadas bajo cálculos de optimización del tiempo; es posible también, establecer un seguimiento estricto al ausentismo laboral, ya que uno de sus dictámenes es la necesidad de reducirla la máximo para que las producciones decididas se cumplan, ya que ellas son definidas bajo parámetro de eficiencia de los trabajadores habituales de cada cargo. Esto normalmente no es visto con buenos ojos, lo que es caldo de cultivo para que las relaciones laborales se dificulten y las personas se muestren renuentes a trabajar bajo estos estándares.

Pero a las personas hay que capacitarlas, reunir las e informarles sobre las decisiones tomadas, sobre cuales son sus alcances y sobre lo que se pretende al utilizar los modelos de investigación de operaciones en las diferentes producciones.

¿LA EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS ES MEDIDA MEDIANTE REFERENTES ESTABLECIDOS POR MODELOS DE INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES?

Los sistemas de investigación de operaciones orientan a toda la organización en el objetivo de lograr lo propuesto y son una directriz para poder evaluar a los empleados, en el sentido de que establece referentes de calidad.

Si es cierto, los estándares son establecidos y para poderlos alcanzar, las personas tienen que ser eficientes y tienen que entregar lo mejor de ellas; por esta circunstancia, todos los empleados son medidos tendiendo como referentes modelos de optimización. Claro está que nunca son deshumanizados, siempre prima el ser humano, siempre consideramos el entorno como persona antes de tomar una decisión drástica con alguien.

Los empleados deben responder por el cumplimiento de la productividad en términos de volúmenes-hora, deben cumplir con las producciones establecidas en los tiempos calculados para ello, deben realizar un manejo adecuado de las diferentes máquinas y equipos, deben respetar y cumplir los procedimientos y protocolos establecidos, para asegurar una logística coordinada y eficiente.

